

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA



Herramienta

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.



Pregunta

¿Por qué es necesaria una adecuada gestión financiera?



Herramienta

La gestión financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro.



Ideas rectoras

El principal motivo para llevar una adecuada gestión financiera es cumplir con el fin social y además, cumplir con su compromiso de rendir cuentas de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.



Valores y principios

La transparencia en el uso de los fondos y la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros son dos de los principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales.



Herramienta

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes:

- a) análisis comparativo,
- b) análisis de tendencias;
- c) estados financieros;
- d) indicadores financieros y
- e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.



Herramienta

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad e inversiones y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.



Método

Una vez calculados los indicadores seleccionados para responder los interrogantes planteados se procede a su interpretación que es, quizá, la parte más delicada en un proceso de análisis financiero, porque involucra ya no una parte cuantitativa, sino una gran carga de subjetividad. Además existen una serie de factores externos que inciden en los resultados obtenidos, principalmente por efecto de la inflación.

Por tal motivo, todas las operaciones realizadas por una empresa en un período dado de tiempo, y las del Sector Solidario no son la excepción, deben ser sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo. Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación.

Esta situación hace que ciertas razones financieras no puedan ser calculadas con las cifras emitidas en los estados financieros, sino que deban ser sometidas a una depuración o "corrección" adicional, que propugna porque la interpretación de tales resultados no esté distorsionada y conduzca a juicios erróneos y a la toma de decisiones equivocadas.

Clasificación de las razones financieras



Herramienta

Las razones financieras han sido clasificadas para una mejor interpretación y análisis, de múltiples maneras. Algunos autores prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa e inician su estudio por los componentes que conforman esta variable continuando, por ejemplo, con la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia.

Otros textos plantean en primer lugar la solvencia y después la rentabilidad y estabilidad, definiendo ésta última en la misma categoría de la eficiencia. De la misma manera, existen cientos de razones o índices que pueden calcularse con base en los estados financieros de un ente económico, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado.



Ejemplo

Por tales motivos, se han clasificado los diversos indicadores en cuatro grupos y sólo se explicarán aquellos de uso más corriente y que posean una real importancia para los fines previstos de utilidad para los Dirigentes. Dichos grupos son:

- Razones de liquidez, que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.
- Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.
- Razones de actividad, que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.
- Razones de rentabilidad, que miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.



Concepto

La gestión financiera reúne un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.



Método

A continuación se detallan los aspectos que aparecen en esta definición:

- Un conjunto de procesos, es decir, una serie de pasos y acciones sucesivas e interrelacionadas dirigidas a alcanzar eficientemente unos objetivos o resultados sociales finales.
- Encaminados a planificar: La planificación es un proceso clave dentro de la gestión financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir. Las empresas necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costos, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.
- Organizar: Los documentos de carácter económico de la entidad han de estar correctamente organizados y archivados para asegurar la administración y

control interno de los mismos, su registro contable, la elaboración de informes financieros, etcétera.

- Controlar y evaluar. El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etcétera.
- Con el fin último de garantizar la consecución de unos objetivos sociales fijados de antemano y coherentes con la misión de la organización.



Mensaje

Muchas empresas del Sector Solidario consideran que no necesitan una gestión eficiente de sus recursos económicos, debido a que su objetivo es social y no la búsqueda de un beneficio económico. Esto es un error, ya que éstas deben actuar de forma eficiente y eficaz para poder obtener los mayores beneficios sociales con los recursos obtenidos.

A través de la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la evaluación las personas responsables de la gestión financiera, podrán analizar y valorar si los recursos de la organización solidaria son los que necesita, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

La eficiencia en las organizaciones productivas solidarias



Ideas rectoras

Desde el punto de vista estrictamente económico, el teórico de la Economía Solidaria, Luis Razzeto, concreta que la autonomía y superioridad de una forma organización han de concretarse si ella demuestra que además de sus valores, principios e ideales, constituye también una forma económica eficiente, pues la eficiencia es el más importante criterio y valor específicamente económico que debe considerarse.

Cabe agregar que la eficiencia es para las empresas solidarias, no solamente un criterio de validación en el mercado, sino también un principio y un valor ético fundamental. Es obligación moral de éstas aprovechar bien todos los recursos y factores disponibles, que son escasos y que merecen ser desarrollados.



Concepto

La eficiencia implica reducir al mínimo los costos y sacrificios humanos, sociales y económicos, y ampliar al máximo los beneficios, también humanos, sociales y económicos.

La credibilidad de la Economía Solidaria



Mensaje

Como dirigentes, debemos pensar en los factores que hacen que la Economía Solidaria merezca confianza como camino económico; confianza que se expresa en la aporte de recursos y en el acceso a financiamientos. No tiene ningún sentido convocar recursos financieros para apoyar una economía que no sea capaz de demostrar que es creíble, confiable y eficiente.



Recuerde

Razzeto plantea que el financiamiento permite el relacionamiento de una empresa o de una unidad económica, con los demás sujetos que operan en el mercado, sean consumidores, trabajadores, técnicos, gestores, Estado, demostrándoles que les podemos dar aquello que necesitan, en mejores condiciones, con mejores resultados y calidad.



Teoría

La eficiencia de la Economía Solidaria radica en que es un modo de organización capaz de operar productivamente y de hacer presencia en el mercado, usando factores en toda su dimensión, que no pueden ser empleados eficazmente por la economía capitalista. Con los recursos, muchas veces escasos, con los que parte la Economía Solidaria, ninguna empresa capitalista sería capaz de afirmarse.



Teoría

En este sentido, Razzeto reflexiona sobre lo que ocurre con el Factor C, el cual tiene una cualidad muy notable y es el ser potenciador de los otros cinco recursos. El Factor C, esa energía que surge de la unión de conciencias, voluntades y sentimientos, tiene la capacidad de potenciar la fuerza de trabajo, el factor tecnológico, la creatividad y el trabajo en equipo.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no basta con constituirse como una forma jurídica cooperativa, para que se genere ese impacto potenciador de cada uno de los factores.



Teoría

Es importante comprender entonces que la Economía Solidaria es más eficiente, gracias a la presencia del Factor C.

Otra fuente de eficiencia específica de la Economía Solidaria es la asociación, fortaleza gracias a la que se hace posible compartir los mismos recursos para varias funciones y actividades, evitando su uso excluyente y proporcionando una mayor productividad y una reducción de costos.



Ideas rectoras

Hay beneficios específicos en la asociación que se constituyen en los viejos argumentos del Cooperativismo y que mantienen plena vigencia, cuando se promulga que la cooperación puede ser más eficiente que la competencia o el individualismo.



En materia de eficiencia, un llamado a no limitar al Movimiento Cooperativo:

La Economía Solidaria tradicionalmente ha cortado sus alas de muchas maneras, por una serie de razones relacionadas más con causas ideológicas que con causas económicas. En consecuencia y siendo un modo de organización eficiente, termina limitando su desarrollo y su crecimiento, diciéndose así misma que:

- 1- No debe tener excedentes, pensando que si los tiene, es porque algo incorrecto pasó. Aquí se corta sus alas porque una empresa que no busca ganancias, no tiene como crecer.
- 2- Debe producir sólo para los socios y no para el mercado. Se convierten en empresas cerradas, que tienen una clientela estrecha, un universo de usuarios limitado, que en el fondo, son los mismos que de alguna manera participan en producirlos. Nuevamente se corta sus alas impidiéndose ganar espacio en la economía global.
- 3- El capital hay que remunerarlo de manera inferior a lo que le ofrece el resto del mercado. Otra vez se corta sus alas porque obtiene capitales en forma limitada.

Principios de la gestión económica-financiera en las organizaciones solidarias

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada gestión económica-financiera, subrayamos tres **principios** que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización:



Valores y principios

Principio de transparencia: La confianza y credibilidad social depositada en las organizaciones solidarias depende en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización.

La aplicación de criterios de transparencia ha de ser fundamental en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización. Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.



Valores y principios

Principio de sostenibilidad: Un propósito básico de las organizaciones solidarias es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan.

Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones, las cuales deben además disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.



Valores y principios

Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia): Las organizaciones solidarias deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficiencia y eficacia:

- El criterio de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un *tiempo* adecuado, con el *coste* más bajo posible, en la *cantidad* adecuada y con una *calidad* adecuada preestablecida.
- El criterio de eficacia tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- El criterio de eficiencia se alcanza si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

Los procesos fundamentales de la gestión económica financiera.

Definida la gestión financiera como un conjunto de procesos interdependientes encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de unos objetivos empresariales y sociales, se definen como procesos fundamentales de la gestión financiera, los siguientes:



Método

Gestión financiera:

- El proceso de administración y control interno económico.
- El proceso contable.
- El proceso de planificación y control financiero.
- El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

Los tres primeros procesos conforman un continuo en la medida en que la adecuada realización de las operaciones propias de un proceso requiere, aunque

no exige, la realización de operaciones propias de otro. Así, una adecuada información sobre la actividad económica de la organización (proceso de administración y control interno económico) permitirá analizar su situación financiera (proceso contable) y establecer objetivos respecto a la misma, realizando con posterioridad el seguimiento de los mismos (proceso de planificación y control financiero).



Mensaje

Finalmente, en cada uno de los procesos, al igual que en la gestión financiera en su globalidad, ha de adoptarse una actitud de mejora continua. Esto implica realizar una asignación eficaz y eficiente de los recursos, tomar decisiones racionales, pertinentes y coherentes con la misión y mejorar e innovar los procesos de gestión financiera, junto con los demás procesos con los que esta interactúa dentro la entidad.

Proceso de administración y control interno



Herramienta

El proceso contable: La contabilidad es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, en base a unos principios y normas de valoración contable determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización; es decir, nos ayuda a conocer, interpretar y mostrar la realidad económica y financiera de una organización.

Aclarado el marco contable actual en el que nos encontramos, pasamos a definir el proceso contable como el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos de cara a mostrar la imagen fiel de la organización.



Pregunta

Pero ¿cuáles son las fases o pasos del proceso contable?

El proceso contable básicamente se estructura en tres fases:

- Fase de inicio, momento en el que se constituye la entidad;
- Fase de desarrollo de la actividad, en la cual se efectúa el registro de los hechos económicos anualmente;
- Y la fase de regularización contable y cierre del ejercicio anual.

Más concretamente:

- El proceso contable comienza con la recogida de la información financiera en el momento de constitución de la entidad, estableciéndose lo que en términos contables denominamos balance de situación inicial, es decir, el inventario o patrimonio inicial.
- Durante el período o ejercicio económico establecido se van contabilizando de forma sistemática y cronológica los hechos económicos que se van produciendo. Generalmente, el ejercicio económico es anual y lo más habitual, es que coincida con el año natural (del 1 de enero al 31 de diciembre).
- Al final del período (31 de diciembre de cada ejercicio), se realizan las operaciones de ajuste y regularizaciones previas al cierre del ejercicio y a la consolidación de toda la información registrada en los documentos finales del período económico.



Concepto

Las cuentas anuales, junto con el informe presupuestario, son los resultados o productos finales del proceso contable e integran varios documentos representativos de la realidad financiera de la entidad en ese período.

Las cuentas anuales comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados y dos documentos adicionales incorporados a raíz de la reforma contable: el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo, junto con la ya conocida memoria, que completa la información contenida en los anteriores documentos.



Concepto

En el balance se recogen los elementos patrimoniales de la entidad, que se han clasificado en el activo, pasivo y patrimonio. Los ingresos y gastos del ejercicio se imputarán a la cuenta de pérdidas y ganancias y formarán parte del resultado.

A través del estado de flujos de efectivo, se pretende mostrar la capacidad de generar efectivo o equivalente de efectivo, así como las necesidades de liquidez. Este documento contable no será obligatorio, para las entidades que puedan formular el balance, la cuenta de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria en modelo abreviado.

El informe presupuestario recoge la previsión de gastos presupuestarios de la entidad para el período considerado y los ingresos presupuestarios con los que espera contar para hacer frente a dichos gastos.

Elementos de un balance económico y financiero

Los elementos del balance son:	Activos	Bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro.
	Pasivos	Obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. A estos efectos, se entienden incluidas las provisiones.
	Patrimonio neto	Constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.
Los elementos de la cuenta de pérdidas y ganancias son:	Ingresos	Incrementos en el patrimonio neto durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios.
	Gastos	Decrementos en el patrimonio neto durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales.

Adicionalmente a lo indicado, el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio debe recoger una descripción de las actividades de la entidad, es decir un presupuesto por programas.

El uso de la contabilidad por parte de los dirigentes



Herramienta

La contabilidad es una herramienta que sirve para estimar, entre otras cosas, el coste económico de cada proyecto, servicio o programa y calcular su distribución entre las distintas fuentes de financiación.



Ejemplo

Entre las ventajas de la contabilidad destacaríamos que ésta nos permite identificar si un proyecto, programa o servicio de nuestra organización es rentable o no. Si nuestra contabilidad no diferencia los distintos proyectos, programas o servicios a los que se dedica nos podemos encontrar con que al final del ejercicio tengamos pérdidas y que no podamos identificarlas.

Todo este proceso contable, único e integrado, ayudará a la organización a:

- Disponer en cualquier momento de información económica ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la entidad.
- Servir como fuente de información fiable y comparable frente a terceros y que ayuda a la rendición de cuentas.
- Estudiar y analizar los costes de la organización.
- Estimar el coste económico de cada proyecto, servicio y programa y la distribución porcentual del coste entre las diferentes fuentes financiadoras.
- Facilitar la toma de decisiones, ya que no solamente ayuda a conocer la situación actual, sino que ayuda a prever situaciones futuras como, por ejemplo, los problemas de tesorería que puedan afectar al futuro y a la viabilidad de los proyectos y de la organización.

El proceso de planificación y control financiero.

El proceso de planificación y control financiero se enmarca dentro del proceso de planificación global e implica, tanto la elaboración de la estrategia financiera de la organización a medio o largo plazo, como la elaboración del presupuesto a corto plazo.



Concepto

Definimos la planificación financiera como la parte de la planificación general de la organización que presta especial atención al aspecto financiero, siendo el presupuesto, la expresión cuantitativa en términos monetarios de la planificación financiera.

En este proceso, las empresas del sector solidario también deben prestar especial atención a:

- Planificar a medio y largo plazo, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio de tres a cinco años.
- Planificar a corto plazo, es decir, definir los programas, proyectos o actividades a realizar, los recursos necesarios y cómo conseguirlos para un período medio de uno a dos años (plan operativo o plan de gestión) y elaborar el presupuesto, es decir, convertir en términos monetarios la repercusión económica de los proyectos, servicios o programas mediante la confección del presupuesto anual.
- Controlar las desviaciones o desajustes presupuestarios a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones o desviaciones producidas entre lo presupuestado y lo realmente acontecido, generalmente mediante controles mensuales, trimestrales o semestrales.

El plan estratégico y el plan financiero se enmarcan por tanto en el largo plazo y el plan de gestión y el presupuesto en el corto.



Herramienta

El presupuesto es la herramienta de planificación financiera que cuantifica en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un período de tiempo concreto. No obstante, el presupuesto no sólo ha de ser utilizado como herramienta de planificación, sino también como instrumento de control y seguimiento de lo planificado. Su importancia es innegable para los dirigentes del sector solidario

El proceso y control presupuestario

El proceso presupuestario carece de sentido en la medida en que no se controla y evalúa lo que ha sido planificado, contrastándolo con lo que realmente ha ocurrido; es decir, si no se lleva a cabo un control presupuestario. Podemos establecer, por tanto, dos fases: el proceso de elaboración de presupuesto y el control presupuestario.

Nos centraremos en lo relacionado con el control presupuestario, a sabiendas que es una actividad propia de las funciones dirigenciales asumidas.



Herramienta

Así, a partir del proceso presupuestario obtenemos los siguientes documentos parciales que compondrán el presupuesto de la organización para un plan operativo concreto:

- El presupuesto de inversiones, en el cual se recogen las nuevas inversiones así como la alternativa financiera más adecuada para su financiación.
- El presupuesto de ingresos y gastos a partir del cual se estimarán todos los ingresos y gastos del ejercicio, arrojando un resultado (diferencia entre ingresos y gastos).
- El presupuesto de tesorería. Tanto el presupuesto de ingresos y gastos, como el presupuesto de inversiones afectarán directamente en la tesorería de la organización. El presupuesto de tesorería es clave para la organización, ya que permite estimar el nivel de liquidez para ese período, ofreciendo así una base para actuar si se prevé la existencia de problemas en la tesorería (déficit). En este caso, la organización deberá buscar previamente alternativas financieras a corto plazo para solventar las necesidades de liquidez.

El control presupuestario



Recuerde

Ya hemos comentado que el presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un instrumento de control. Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible realizar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles desviaciones. No olvidemos que el presupuesto es una previsión. El control y seguimiento presupuestario servirá a la organización para conocer los desajustes o desviaciones sobre lo previsto y la toma oportuna de medidas o acciones correctoras.

Entonces,



Pregunta

¿cuáles son los pasos a seguir de cara a garantizar un correcto control y seguimiento presupuestario?

Fundamentalmente son tres:

- **Paso 1:** Comparar lo realmente ocurrido con lo planificado mediante el cálculo de la desviación real producida, es decir, mediante la liquidación del presupuesto.
- **Paso 2:** Analizar las desviaciones, es decir, no sólo calcular la desviación, sino intentar identificar las causas de la misma, así como las posibles implicaciones o consecuencias de estas desviaciones en la organización. Es importante tener presente que los motivos de estas desviaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de la persona o personas responsables de la gestión financiera.
- **Paso 3:** Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctoras que permitan mejorar la gestión financiera. El objetivo final del seguimiento y control presupuestario es poder emprender medidas correctoras y preventivas de cara a poder mejorar en la gestión y seguir alcanzado los fines para los que la organización fue creada.

El análisis, seguimiento y evaluación de resultados.

A través de los procesos de administración y control interno, proceso contable y proceso presupuestario obtenemos información financiera sobre la situación financiera pasada y presente de la organización y sobre la situación previsible en el futuro más cercano.

El análisis, seguimiento y evaluación de esta información financiera es esencial dentro de la gestión financiera:

- Para revisar los mecanismos de control interno dentro la organización.
- Para comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias.
- Para evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- Para establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

El análisis contable o análisis económico-financiero resulta útil y es adecuado para el análisis y evaluación de la gestión en entidades lucrativas, en las que el resultado contable (maximizar sus beneficios económicos), es un buen indicador de la buena o mala gestión de la organización.



Mensaje

A la hora de analizar y evaluar la gestión de las organizaciones solidarias, además de los aspectos que se recogen en el análisis contable, parece necesario introducir otros conceptos adicionales más adecuados a su naturaleza. Así, aunque existen diferentes aspectos a analizar dentro de la gestión de las empresas cooperativas, es importante evaluar, además de la situación financiera de las organizaciones, el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros.



Recuerde

Ya hemos comentado la importancia de gestionar nuestros recursos de la mejor manera posible, con criterios de economía, eficiencia y eficacia, siendo estos criterios, junto con los principios de transparencia y sostenibilidad económica, los criterios de partida para la evaluación y control de la gestión de los recursos.



Pregunta

¿Cómo vamos a analizar y evaluar la gestión de los recursos?



Método

Partiremos de las técnicas de análisis contable y apoyaremos este análisis con otros indicadores de gestión, en ocasiones de elaboración propia, que permitan analizar, no sólo la situación financiera de la entidad (nivel de endeudamiento, liquidez, resultado contable, etcétera), sino también evaluar su actividad y sus logros, así como obtener información significativa relativa a la liquidación del presupuesto.



Herramienta

Los indicadores no deben ser entendidos como un objetivo en sí de la organización sino que deben ser considerados como herramientas para la evaluación de resultados y la toma de decisiones.

Así, debemos elegir los indicadores que mejor se adaptan a las necesidades de la organización y a los objetivos a medir. Concretamente:

- Para el análisis y evaluación de la información financiera proporcionada por los estados financieros, utilizaremos razones o indicadores de carácter económico, que nos permiten analizar, básicamente, la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización.
- Para el análisis y evaluación del estado de liquidación del presupuesto, compararemos lo presupuestado con lo realmente ejecutado, para cada uno de

los proyectos, servicios o programas, analizando las causas de las desviaciones presupuestarias.

- Para el análisis y evaluación de la actividad y sus logros, usaremos indicadores de evaluación de la actividad que nos permitan medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con el que se desarrolla la actividad y se cumplen los objetivos de la entidad. Este análisis completará la información que facilitan los estados financieros.

Factores clave de éxito en la gestión financiera

A modo de resumen, indicamos a continuación algunos de los pilares básicos para una buena gestión financiera:

- Contar con el apoyo y apuesta del órgano de gobierno superior de la organización solidaria y con el de las personas responsables de la gestión financiera.
- Adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de los recursos económico-financieros, acercándose y asumiendo paulatinamente dinámicas de previsión y planificación financiera, organización y control, así como de análisis y evaluación de los resultados económicos, de cara a alcanzar los objetivos sociales planteados, de la mejor manera posible.
- Garantizar un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como social y medioambiental.
- Gestionar bajo el principio de transparencia todos los procesos relacionados con la gestión financiera, así como la información financiera obtenida mostrando de forma abierta, clara y detallada los resultados económicos y sociales obtenidos, el fin dado a las aportaciones recibidas y el cumplimiento formal de los requerimientos legales.
- Gestionar los recursos económico-financieros disponibles con criterios de economía (hacer las cosas con el menor coste posible), eficacia (alcanzar los

mayores resultados posibles) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posibles con el menor coste posible).

- Garantizar unos pasos mínimos necesarios en la administración y control interno económico dentro de la organización, como son la organización y centralización de los documentos de carácter económico, su registro de forma sistemática y ordenada y su posterior orden y archivo.
- Mostrar la imagen fiel de la entidad mediante el registro contable de los hechos económicos en base a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.
- Contar con, y si es necesario diseñar, un sistema de contabilidad de costes o contabilidad analítica, propio y específico, que complemente la información aportada por la contabilidad y su proceso contable y que favorezca la asignación de cada coste al proyecto, servicio o programa que lo generó.
- Elaborar el presupuesto anual tomando en consideración el plan de gestión diseñado y los gastos e inversiones necesarias para la buena marcha del plan.
- Establecer, y si es necesario diseñar, un sistema de indicadores de evaluación que se adapte a las necesidades y objetivos a medir en la organización. Así: - la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización se analizará a través de ratios o indicadores de carácter económico; el estado de liquidación del presupuesto permitirá comparar lo presupuestado con lo realmente ejecutado y analizar las causas y posibles consecuencias de las desviaciones presupuestarias; el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros se evaluará a través de indicadores de evaluación de la actividad.



Recuerde

Todo lo anterior supone un planteamiento a medio plazo y, por tanto, hay que dar tiempo para incorporar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero y asumir formas de pensar y gestionar orientadas a la transparencia y rendición de cuentas y a la sostenibilidad de la organización en el sistema en el que actúa.

Las actuales decisiones de inversión empresarial

Las políticas de inversiones han dado una nueva perspectiva al papel de la administración financiera, esto ha hecho que el tema sea de interés para todos los implicados en la gestión económica de la empresa.

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, tales como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios, así como a las inversiones de capital representado en activos fijos: infraestructura, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Para tomar las decisiones correctas,



Método

el equipo directivo debe tener en cuenta elementos de evaluación y la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

Definición de criterios de análisis en las inversiones

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, y las del sector solidario no se exceptúan, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro:



Ideas rectoras

"la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades; este hecho en las condiciones actuales debe reenfocarse sobre un criterio de "maximización de la riqueza" y de la creación de "valor empresarial".

Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios.

Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos.

Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión.

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica por parte de los financistas y que brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones, tenemos los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos: el valor presente neto, la tasa de rentabilidad, la relación beneficio-costos y la tasa interna de retorno.

Flujos de fondos relacionados con las inversiones



Concepto

Al realizar una inversión la empresa espera realizar una serie de gastos y producir ciertos costos para obtener una serie de beneficios futuros. La generación de estos costos y obtención de beneficios se conoce con el nombre de "Flujos de fondos".

Sus componentes son:

- Cantidad y tiempo de las inversiones: En este se expresa el monto de la inversión inicial, esta realizada en desembolsos en efectivo o con créditos y su utilización frente a los activos fijos o capital de trabajo. También debe tenerse en cuenta las distintas inversiones adicionales durante la vida del proyecto, como consecuencia del reemplazo de equipos, compra de nueva tecnología, aumento del capital de trabajo, para tener una estimación aproximada de estos desembolsos.
- Cantidad y tiempo de los rendimientos: En este se expresa en qué cantidad y en cuánto tiempo se espera percibir los rendimientos que genera la inversión efectuada por la empresa. De la misma forma debe preverse la asignación de recursos destinados a la inversión, es necesario establecer en qué momento y por qué monto se efectuará la recuperación de las inversiones efectuadas. La mayoría de inversionistas le huyen al riesgo, ya que buscan maximizar su riqueza con el menor riesgo posible.
- Los "Flujos de fondos", al tomar el valor en el tiempo del dinero, se establece sustantivamente sobre una base de caja después de impuestos. El análisis se realiza sobre una base incremental; esto rige tanto las inversiones, los costos y por ende los ingresos que estos derivan.



Idea

Un aspecto muy importante en el análisis de los flujos, esta dado por la relación directa que este nuevo proyecto pueda tener con otros que ya se encuentran en marcha dentro de la empresa, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de fondos de otras inversiones, este tipo de efectos debe incorporarse al computo del nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

Riesgo de las inversiones

El futuro es incierto, todo lo que pasa a nuestro alrededor puede cambiar de un momento a otro, es por ello que al tomar una decisión de inversión se debe tener muy en cuenta el factor riesgo.



Concepto

El riesgo de una inversión viene medido por la variabilidad de los posibles retornos en torno al valor medio o esperado de los mismos, es decir, el riesgo viene dado por la desviación de la función de probabilidad de los posibles retornos.



Teoría

Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que esta relacionado con la empresa y el tipo de sector en el cual se invierta, este es llamado riesgo diversificable y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado y es conocido como riesgo no diversificable.

En la toma de decisiones referentes a las inversiones, se logra minimizar el riesgo si se realiza una eficiente diversificación del riesgo y una correcta medición del no diversificable. La medida del Riesgo no diversificable vincula los retornos del mercado con los de una inversión en particular.

Tasa de retorno requerida para las inversiones



Concepto

La tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.



Teoría

El supuesto de la teoría financiera en el cual se expresa que "los inversores son adversos al riesgo" toma gran relevancia en el sentido que a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos. Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reditabilidad por invertir en ese proyecto.



Recuerde

Los aspectos tratados anteriormente son una herramienta eficaz en la consecución de una correcta administración financiera, en el ámbito de la toma de decisiones inherente a las inversiones empresariales de una organización solidaria, pero todo esto debe fundamentarse y complementarse con los controles de seguimiento implementados por los responsables de la gestión financiera de la empresa.