

**WCA 60**  
1942-2002



# La administración de la empresa asociativa

Módulo  
Nº 6

## **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA** **“Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura y la promoción del bienestar de la población rural, integrado por 34 países del Continente Americano. Cuenta con una red hemisférica de oficinas en sus Estados Miembros y con una vasta experiencia en cooperación para el desarrollo agrario y rural.

Frente a las tendencias de la economía mundial y considerando el papel estratégico de la agricultura se le reconoció un Nuevo liderazgo en el seno de la Organización de los Estados Americanos, OEA, y en el proceso de las Cumbres de las Américas.

La Trigésima Asamblea General de la OEA le confirió una nueva dimensión a la Junta Interamericana de la Agricultura, JIA, y le reconoció como el foro principal de rango ministerial para realizar análisis y desarrollar consensos sobre políticas y prioridades estratégicas orientadas a mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

En la Declaración y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, los Jefes de Gobierno extienden el papel del IICA más allá de brindar servicio de cooperación técnica, para solicitarle la promoción del diálogo y el consenso sobre los asuntos críticos del desarrollo agrícola, del medio ambiente y del medio rural, en el marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad hemisférica.

En este contexto el IICA se dispone a encarar los desafíos del Siglo XXI basado en una nueva visión, una nueva misión y también nuevos objetivos, para convertirse en una agencia que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas. Esto se lograría mediante el fortalecimiento de capacidades en las áreas del comercio y de los sistemas de sanidad, en los agronegocios rurales, en el uso racional de los recursos naturales y en la innovación tecnológica.

**Visión** “Transformar el Instituto de Cooperación para la Agricultura, IICA, en una agencia para el desarrollo que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”.

**Misión** “Apoyar a los Estados Miembros en la búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los Pueblos de las Américas”.

**Focalización Estratégica** El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:  
Comercio y Desarrollo de los Agronegocios  
Desarrollo Rural Sostenible  
Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos  
Tecnología e Innovación  
Educación y Capacitación  
Información y Comunicación

Con el propósito de proveer sus servicios de cooperación el IICA une esfuerzos en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, públicas y privadas de las regiones Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

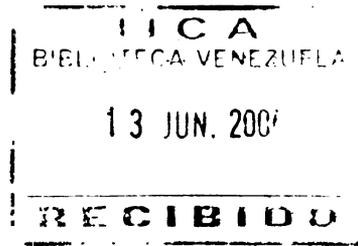
UICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

00005025

11CA  
E20  
14  
V-6



# **La administración de la empresa asociativa**

**Bases del área administrativa / contable.  
El manejo financiero de las M.A.R.**

---

**MÓDULO  
N° 6**

---



## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo es parte del proceso que está realizando la Oficina del IICA en el Paraguay, para la elaboración y publicación de documentos orientados a fortalecer y apoyar el desarrollo y la modernización del sector agropecuario.

El propósito del Manual es servir de base conceptual y metodológica para el desarrollo de procesos de capacitación de los equipos técnicos del sector público y privado, responsables de impulsar y promover los procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales - M.A.R.s.

Fue elaborado tomando en consideración que la agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, no puede ser objeto de un análisis aislado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional e interdependiente, le abre nuevos espacios en la economía, pero a la vez, le exige el despliegue de comportamientos innovadores y alianzas estratégicas que la fortalezcan.

Los productores deben adoptar gradualmente nuevas tecnologías y esto torna más compleja la actividad productiva pero también más eficiente y competitiva. Tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más exigente y sensible a la calidad, inocuidad y precio de los bienes.

El desafío de ser cada vez más competitivo dio pie al enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no puede considerarse como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, adecuados proveedores de servicios e infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la agroindustria y el sector exportador.

Numerosos argumentos sustentan esta visión del futuro, en donde predomina el uso cada vez más intenso de tecnologías de punta y el manejo racional de los recursos naturales, sin embargo esto no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas. La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla, hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

El combate a la pobreza implica abandonar el enfoque sectorial, la integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado. Este enfoque debe orientar los programas dirigidos a los pobres rurales para complementar y potenciar sus esfuerzos, donde ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas, entonces sólo así se podrán lograr los impactos deseados.

En un mundo donde una proporción muy importante de los bienes son producidos por los campesinos y pequeños productores, es imperativo reformular la visión tradicional sobre el campesino o colono, para pasar al enfoque de Empresa Agrícola Fami-

liar en las Fincas y al Asociativismo Empresarial como primer escalón de organización socioeconómica, sin que esto signifique pérdida en la calidad de vida y cultura de estos grupos.

Estos enfoques, que ya están en práctica en muchos países de América Latina, la agricultura familiar de Brasil, la pequeña agricultura chilena, las chacras argentinas, las granjas uruguayas, etc., poseen dos ventajas:

- Por una parte reconoce que los pequeños productores y campesinos, con las actuales reglas de globalización socioeconómica están actuando en la economía con grandes desventajas como empresarios. Aceptar esto ayuda a diagnosticar el conjunto de restricciones que este microempresario rural enfrenta, que van más allá de las demandas clásicas del sector tales como la reforma agraria, asistencia técnica gratuita y crédito subsidiado.
- Por otro lado, se integra a la familia como base genuina y potente de participación, para sostener cualquier proyecto de organización y otras actividades de agregación de valor a los productos agropecuarios.

En este contexto y a partir de los materiales utilizados en el Curso de Capacitación sobre *“Organización y Gestión Asociativa de Microempresas para Campesinos y Productores Medianos”* a cargo del Ing. Agr. Enzo Battú, se preparó esta publicación denominada *“Manual para Capacitación de Capacitadores en procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales”*, que compila y amplía la bibliografía sobre el tema e incorpora las reflexiones y observaciones que realizara un grupo de Extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria, DEAg del Ministerio de Agricultura y Ganadería, participantes en el Curso de Capacitación mencionado.

El Manual fue preparado por el Ing. Agr. Enzo Battú, con la cooperación en la conformación, revisión y ajustes del documento, de los Ings. Agrs. Roberto Casás, Luis Zarza, Gustavo Ruiz Díaz, Fernando Díaz y el Lic. Javier Mendoza.

**Ing. Agr., M. Sc. Roberto Casás**  
Representante del IICA  
en el Paraguay

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| Presentación general .....   | 9         |
| 1.- Alcances del Manual .....  | 9         |
| 2.- Contenidos y organización del Manual .....   | 11        |
| 3.- Aplicación del Manual .....  | 12        |
| 4.- Utilización didáctica de cada Módulo .....   | 15        |
| <br>   |           |
| INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 6 .....   | 17        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO A: EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LOS REGISTROS<br/>EN LA M.A.R. ....</b>                | <b>19</b> |
| 1. El procesamiento de la información .....  | 19        |
| 2. Sistemas de registros sencillos para las M.A.R. ....  | 23        |
| 3. El respaldo de los registros para el control financiero contable:<br>Los comprobantes ..... | 26        |
| 4. Un modo de registro precontable simplificado .....  | 36        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO B: EL ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO<br/>DE EMPRESA: LA CONTABILIDAD .....</b>  | <b>42</b> |
| 1. Introducción .....  | 42        |
| 2. Instrumentos sencillos para analizar los primeros tiempos de la M.A.R. ....                 | 44        |
| 3. Elementos de aplicación de la contabilidad .....  | 48        |
| 4. Preparación de inventarios para el análisis patrimonial .....                               | 53        |
| 5. Análisis del estado del capital .....   | 58        |
| 6. Indicadores de control patrimonial-financiero .....   | 63        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO C: LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA .....</b>                                   | <b>67</b> |
| 1. Las necesidades de dinero en la etapa de constitución .....                                 | 67        |
| 2. El manejo de la liquidez: Que no nos falte dinero para operar .....                         | 71        |
| 3. La planificación financiera del período o ciclo .....                                       | 76        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO D: EL CRÉDITO Y SU MANEJO EN LA M.A.R. ....</b>                                    | <b>81</b> |
| 1. Conceptos y elementos del crédito .....   | 81        |
| 2. Tipos de créditos .....   | 85        |
| 3. El crédito interno .....  | 86        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO .....</b>                         | <b>94</b>  |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A</b>                              |            |
| La información y los registros .....                           | 95         |
| Ejercicio N° 1 del Módulo .....                                | 95         |
| Ejercicio N° 2 del Módulo .....                                | 96         |
| Ejercicio N° 2 del Módulo .....                                | 97         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B</b>                              |            |
| El análisis patrimonial y financiero .....                     | 98         |
| Ejercicio N° 4 del Módulo .....                                | 98         |
| Ejercicio N° 5 del Módulo .....                                | 99         |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C</b>                              |            |
| La gestión financiera de la empresa .....                      | 100        |
| Ejercicio N° 6 del Módulo .....                                | 100        |
| <b>TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D</b>                              |            |
| El crédito y su manejo en la empresa .....                     | 101        |
| Ejercicio N° 7 del Módulo .....                                | 101        |
| Ejercicio N° 8 del Módulo .....                                | 102        |
| <b>ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO</b>                    |            |
| Actividad N° 1 .....   | 103        |
| <b>GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES .</b> | <b>104</b> |
| Actividad N° 2 .....   | 105        |
| Actividad N° 3 .....   | 106        |
| Actividad N° 4 .....   | 107        |
| Actividad N° 5 .....   | 109        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO .....</b>            | <b>111</b> |
| <b>OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS .....</b>          | <b>112</b> |

# PRESENTACIÓN GENERAL

## 1. ALCANCES DEL MANUAL

---

### a. Propósito

El Manual se preparó para servir de base teórica y metodológica al proceso de capacitación a capacitadores, para promover y apoyar procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales (MAR) en el Paraguay. Las M.A.R. son organizaciones de negocios y servicios que los pequeños y medianos productores rurales pueden formar con miras a actuar en un amplio espectro funcional en defensa de sus intereses, para la creación de su bienestar e integración de lo rural con lo urbano.

La integración campo-ciudad debe partir del conocimiento de las oportunidades de la dinámica actual de los mercados y aprovechar las crecientes demandas urbanas de todo tipo (alimentación, descanso, esparcimiento); por tanto, el primero de los instrumentos idóneos, para reformular y apuntalar tal integración, es el Mercadeo.

Para que esta relación funcione, es preciso fortalecer todas las instancias de negociación comercial de productos y servicios rurales, de modo que los productores encuentren satisfacción en producir bienes y servicios útiles a la sociedad. Por esto, el segundo instrumento válido es un modelo organizacional apropiado que promueva la auto-organización de las familias rurales con el fin de que los actores aseguren la cosecha de su esfuerzo, junto a la posibilidad de volcar ese beneficio para el desarrollo de su comunidad.

La incorporación de estas visiones a la realidad paraguaya requerirá inversiones en capacitación y promoción de la idea entre agentes de campo, profesionales vinculados a organizaciones y líderes de agricultores.

El Manual engloba un conjunto de temas relacionados que apuntan a la instalación de una visión asociativa, promoviendo la creación y el sostén de microempresas a partir de grupos de base de pequeños y medianos productores (Comités, Consorcios, etc.), o por derivación de formas sociales ya creadas para otros fines (Sindicatos de agricultores, Cooperativas de ahorro y créditos generales, etc.).

La organización del Manual es resultado del ensamble sistemático de aspectos cruciales para el desarrollo empresarial, presentados en forma de módulos temáticos; éstos se prepararon y fueron puestos en práctica en realidades empresariales de organizaciones de productores de Paraguay y de otros países de la Región.

### b. El marco de aplicación

El marco de aplicación del Manual se centra en el cruce de tres ejes generales:

- El ámbito de lo RURAL como sustrato multidimensional considerando aquí a los Recursos y el contexto de producción en que trabajan los pequeños y medianos productores, los actores.
- El enfoque hacia los NEGOCIOS como Misión, y el uso de la MICROEMPRESA como vehículo de vinculación de estos actores a los mercados, a las cadenas agroalimentarias y a la economía general.

- El carácter de lo ASOCIATIVO como la herramienta instrumental más idónea para participar con fuerza y ventajas competitivas, en el mundo que plantea la globalización.

En este marco, el Manual se orienta a la capacitación de profesionales que tendrán como objetivo apoyar el fortalecimiento de GRUPOS EMPRENDEDORES, que desean preparar sus Proyectos de Negocios o se encuentran en una etapa temprana del emprendimiento.

También puede aplicarse para asistir a empresas asociativas ya creadas y con desarrollo incipiente o que se hallen trabadas en su actuación por distintos motivos. En este sentido puede ser de mucha utilidad para diagnosticar su situación y orientar los cambios que les permitan reactivar o reconvertirse.

Vale aclarar que los contenidos del Manual no funcionan como una suma de conocimientos, sino como un modelo flexible para intervenir, investigar, comprobar y enriquecer a los usuarios en cada campo temático seleccionado.

El desarrollo de organizaciones de negocios autogestionarios es una mezcla de arte, ciencia y experiencia; en este proceso intervienen, además de las cuestiones de índole económica, todos los factores humanos inherentes a la historia y cultura del grupo, los que frecuentemente son determinantes de su viabilidad o fracaso.

Para una mejor aplicación de los contenidos del Manual, con cualquier grupo emprendedor, se sugiere extraer las metodologías y conceptos de los temas, y aplicarlos a cada situación concreta. Los Agentes de extensión y desarrollo, a quienes está dirigido el Manual, están preparados para hacer este tipo de transferencia, y además la mayoría de los métodos e instrumentos expuestos (de diagnóstico, de investigación, de evaluación, de selección, etc.) pueden adecuarse sin pérdida de eficacia.

### **c. Principales usuarios y lectores a quienes se dirige el Manual**

Cada Módulo del Manual se preparó para apoyar una capacitación conceptual y práctica de aquellos Agentes que acompañan y dan servicios de apoyo en forma directa o indirecta a los grupos emprendedores rurales constituidos en empresarios.

Se identifica a los siguientes usuarios:

- Extensionistas y Agentes de desarrollo que trabajan con grupos de agricultores en proyectos microempresarios en el marco de programas de desarrollo estatales (nacionales o municipales) y privados (ONGs, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (en Asistencia Técnica, Capacitación, Mercadeo, Financiación, Comunicaciones, etc.).
- Asesores que forman parte de equipos técnicos de empresas y cooperativas agroindustriales (en aspectos de organización de producción, comercialización y fabricación).
- Personal administrativo de microempresas rurales, con funciones de Encargados, Administrativos y Gerentes.

## **2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL**

---

### **a. Organización Modular**

El Manual se compone de 10 Módulos, cada uno de los cuales trata un aspecto empresarial considerado importante y se mencionan a continuación:

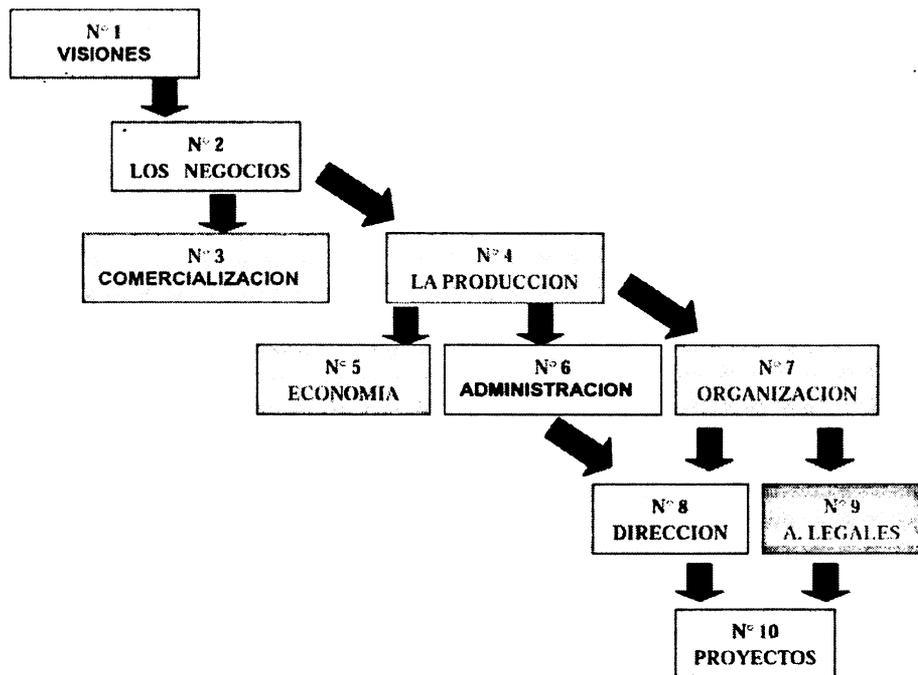
- Nº 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)
- Nº 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado.
- Nº 3 - La comercialización en la M.A.R.
- Nº 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción.
- Nº 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Nº 6 - La administración de la empresa asociativa..
- Nº 7 - La organización de la empresa asociativa.
- Nº 8 - La dirección de la empresa asociativa.
- Nº 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales.
- Nº 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.

### **b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial**

El conjunto está organizado secuencialmente de acuerdo a dos premisas generales:

- Incorporación lógica de conocimientos acerca de la empresa y la organización emprendedora. Se parte de la suposición de que los usuarios disponen de conocimientos parciales y elementales. En consecuencia es importante una reorganización de estos asuntos con una lógica empresarial.
- Que los conocimientos y habilidades que se puedan incorporar, sirvan de Guía acompañante para los pasos prácticos de formación, lanzamiento y expansión de las M.A.R.

Para cuando se proceda a realizar capacitaciones de formación integral sobre la base del Manual completo, se sugiere utilizar el modo de secuencia “en cascada” que se presenta a continuación:



Las flechas que en el esquema ligan los módulos entre sí, marcan las interdependencias temáticas principales y ayudan a organizar la capacitación en forma articulada.

Por razones de dependencia temática y enlaces de procesos, los Módulos situados por encima deben anteceder en el tiempo a los inferiores. En cambio, los Módulos que se encuentran a la misma altura guardan cierta indiferencia respecto a su jerarquía temporal de aprendizaje.

### 3. APLICACIÓN DEL MANUAL

#### a. Aplicación en un curso integral

El Manual está diseñado para adaptarse a un curso sistemático, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes.

Este curso puede realizarse normalmente en un año y se compone de:

- Una Estructura encadenada de Talleres de Capacitación, aplicando los 10 Módulos temáticos, dentro de la cual se realizan actividades de ejercitación grupal, visitas guiadas y actividades de campo.

- Un lapso de Preparación de Proyectos, sobre Casos de Microempresas en formación y/o en funcionamiento.
- Un Taller Final de Presentación y su Evaluación.
  - **Talleres:** Para cada Módulo temático se plantea realizar un Taller grupal de 3 a 4 días de duración, con frecuencia mensual, de preferencia, tratando un Módulo de la secuencia de formación en cascada mostrada en el punto anterior.
  - **Visitas a Emprendimientos Asociativos:** Para incrementar el rendimiento pedagógico, se incorpora en cada taller la realización de visitas grupales a casos de empresas asociativas de productores, que puedan mostrar logros ejemplares en áreas estratégicas (modelo asociativo eficaz, logros en el mercado, capacidad de autogestión de servicios financieros, etc.).
  - **Trabajos de campo:** El curso también incorpora desde el comienzo una base de actividades prácticas de terreno sobre casos ejemplares reales. Estos son propuestos a razón de 1-2 por cada participante, considerando a grupos de productores de dos tipos:
    - Emprendedores que dispongan de una idea inicial de negocios o la estén preparando para consolidar una microempresa rural.
    - Asociaciones que hayan desarrollado ya su microempresa.

A partir de estos casos, los asistentes desarrollan el aprendizaje bajo una metodología teórico-práctica, que facilita incorporar conceptos e instrumentos del Manual durante todo el ciclo.

Por ello es conveniente que cada participante calcule uno o dos días por mes de relacionamiento y trabajo de campo con las organizaciones seleccionadas como casos ejemplares, a las cuales va a apoyar en el transcurso del programa.

- **Preparación de Proyectos sobre casos:** Con el avance del desarrollo de los contenidos instrumentales del Manual y las experiencias de campo del curso, cada participante podrá ir formulando partes de un Proyecto de cambio que imagine para uno de los Casos de ejemplo que acompaña, dirigido a crear un microemprendimiento o reconvertir una microempresa asociativa con problemas. Para ello se debe determinar, al final de la serie Modular, un tiempo razonable y el apoyo pedagógico apropiado para elaborar un Proyecto por cada participante o grupo de participantes, con la intervención activa de la dirigencia de cada grupo asociativo seleccionado.
- **Taller Final de presentación de Proyectos:** Es el evento de clausura del curso de tres días de duración, destinado a la presentación de los Proyectos asociados preparados por los asistentes.
- **Coordinación del curso:** La aplicación integral de todo lo anterior demanda evidentemente un formato organizativo y la designación de un Coordinador responsable del desarrollo y seguimiento de todos los eventos del curso. Esta persona, además de los medios y recursos, puede prever las necesidades de un apoyo puntual de especialistas en alguno de los temas modulares, para ampliar los conocimientos.

**b. Aplicaciones parciales**

El Manual también se adecua para ser utilizado por partes y en capacitaciones cortas.

Por ejemplo, para apoyar un Programa que esté actuando con casos de microempresas en funcionamiento y con problemas, se procede a identificar las principales cuestiones deficitarias y organizar series cortas de fortalecimiento (con dos o tres Módulos a desarrollar en Talleres encadenados, con la frecuencia que el programa y los usuarios participantes crean conveniente).

En este sentido, las series cortas pueden ser:

*Para relanzar un emprendimiento :*  
N° 1 VISIONES → N° 10 PROYECTOS  
*Para mejorar el Mercadeo :* → N° 3 COMERCIALIZACION  
N° 2 LOS NEGOCIOS → N° 3 COMERCIALIZACION  
*Para fortalecer el Modelo productivo :*  
N° 4 PRODUCCION → N° 5 A. ECONOMICO  
*Para trabajar la cuestión asociativa :*  
N° 7 ORGANIZACION → N° 8 DIRECCION  
*Para introducir la Gestión :*  
N° 1 VISIONES → N° 5 A. ECONOMICO → N° 6 ADMINISTRACION FINANCIERA

**c. Aplicaciones Modulares**

Cada Módulo puede funcionar como una unidad temática en sí mismo, sin afectar demasiado las relaciones y dependencias con otros temas empresarios. La sustancia central de cada módulo responde siempre a alguna cuestión importante de la vida empresarial asociativa, enfocando la problemática y planteando objetivos específicos a alcanzar con su tratamiento.

Por ejemplo, en el Módulo N° 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

Estas aplicaciones modulares pueden servir de apoyo para resolver problemas específicos, en forma de una o varias instancias de tratamiento en talleres cortos o en un seminario de estudio del tema.

## **4. UTILIZACIÓN DIDÁCTICA DE CADA MÓDULO**

---

Independiente de la forma de aplicación elegida, dentro de cada Módulo del Manual, el usuario podrá encontrar la siguiente organización puntual:

### **a. Una Introducción al tema modular**

Aquí se presenta el asunto central del Módulo y cuál es la problemática general que se analiza al desarrollarlo.

Seguidamente se hace referencia a las circunstancias de la vida empresaria en donde el tema tendrá mayor valor y demanda de aplicación (según la etapa de la organización o el tipo de negocio abordado).

Luego se señala a qué perfil específico de usuarios puede resultar de mayor utilidad, para posteriormente plantear los objetivos y resultados de aprendizaje esperados con el uso apropiado del Módulo.

Finalmente se presenta un Diagrama de constitución de partes, a modo de mapa de todo el contenido modular.

### **b. La Parte Temática**

Este cuerpo temático despliega el conjunto de contenidos del Módulo. Cada Módulo tiene organizados estos contenidos en cuatro o cinco Capítulos. En cada Capítulo se presenta un asunto o tema claramente distinguible, considerado importante y relacionado lógicamente con los Capítulos restantes.

A los efectos de hacer más didáctico el Manual, se ilustra la mayoría de las ideas y conceptos con ejemplos y casos adecuados a la región.

En este sentido se ha dado preeminencia a la utilización de ejemplos del Paraguay con:

- Ejemplos sobre productos, estudios de mercado y planes de comercialización;
- Tipos de producciones primarias y procesos de transformación agroindustrial;
- Modelos de registro, cálculos de costeo en moneda local y ejemplos contables;
- Formas de legalización empresaria, adecuación tributaria y contractual legal;
- Caso de Proyecto microempresario apropiado a un grupo de familias campesinas.

Los ejemplos restantes pertenecen a casos de emprendimientos de pequeños productores de la región (estados del Suroeste de Brasil y del Noreste de Argentina), y guardan similitud y potencialidad de aplicación a la realidad del Paraguay.

### **c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller**

En todos los Módulos, se presentan uno o más ejercicios de apoyo a cada Capítulo. Ellos se han diseñado para trabajar en Taller, a fin de analizar, comparar y simular situaciones del tema en tratamiento.

Estos ejercicios se plantean para trabajo de todo el grupo y de equipos pequeños, con metodologías participativas apropiadas (lluvia de ideas, exposiciones de trabajos, representación teatral de situaciones, juegos didácticos y visitas de investigación a distintas situaciones).

En cada ejercicio se describe su objetivo, las consignas y tareas por realizar, una ficha de organización del procedimiento y los tiempos aproximados para ejecutarlos.

Se estima adecuado que se destine, para realizar los trabajos prácticos de ejercitación, entre un 30 y 40 por ciento del tiempo total disponible en cada Taller modular de tres a cuatro días de duración.

#### **d. Actividades de aplicación en terreno**

La parte práctica de cada Módulo se completa con actividades de terreno, para que los participantes del Curso tengan oportunidad de aplicarlas en sus casos ejemplares o en emprendimientos en los que actúen profesionalmente.

Estas actividades consisten en la aplicación de metodologías de toma de información, formas de animación grupal (talleres, reuniones con el equipo dirigente) y algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.).

Para cada actividad se delinea el contexto y momento oportuno de aplicación, una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

#### **e. Bibliografía de apoyo**

Cada Módulo presenta una referencia bibliográfica, destacando los títulos principales en donde el lector podrá profundizar los principales temas abordados; se indica también la bibliografía consultada para la preparación del Manual.

Finalmente, se presenta a continuación a los expertos que colaboraron con el Ing. Enzo Battú en la redacción de los siguientes módulos:

- Módulo 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.):  
*Agr. Lucio Schmidt*
- Módulo 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 3 - La comercialización en la M.A.R.:  
*Lic. Waldo Bustamante*
- Módulo 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción
- Módulo 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Módulo 6 - La administración de la empresa asociativa:  
*Lic. Hermes Villasante*
- Módulo 7 - La organización de la empresa asociativa:  
*Lic. Pilar Foti e Ing. Manuel Tutuy*
- Módulo 8 - La dirección de la empresa asociativa:  
*Lic. Mercedes Basco*
- Módulo 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales:  
*Dr. Enrique Marín, Lic. Celso Vergara y Lucio Vergara*
- Módulo 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.:  
*Lic. Federico Barrios e Ing. Salvador Vega.*

## **INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 6**

### **PROPÓSITO ESPECÍFICO**

Por medio de este Módulo se pretende tratar integralmente la cuestión administrativa de las operaciones comerciales y los movimientos internos en la empresa, junto a la importante función de gestión de medios financieros para las distintas fases de vida de la M.A.R.

En principio, una empresa que desarrolla el sistema de registro y los controles contables apropiados, dispone de la fuente de datos para analizar y evaluar su propio desempeño económico con rigor.

Por medio de estas herramientas se incorporan al grupo emprendedor elementos esenciales de seguridad, control de sí mismo y confianza interna.

Finalmente, como en la práctica la financiación es el factor más demandado y restrictivo de todo movimiento en la máquina empresaria, su previsión y provisión oportuna es de crítica importancia.

### **CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN**

Este Módulo contiene algunos elementos interdependientes con el Módulo N° 5, por lo que en un curso integral de M.A.R. puede ser aplicado en forma conjunta o posteriormente.

Por ejemplo, la elaboración de costos se confeccionará mejor sobre datos reales, registrados por la contabilidad; o, al revés, el financiamiento de inversiones dependerá de cálculos de rendimiento económico de la máquina empresaria, que pueden proveer los costos.

En forma parcial, ambos Módulos (N° 5 y 6) pueden constituir una serie de capacitación preparada en cuatro talleres cortos (de dos días cada uno), en los que se pueden profundizar la gestión económico-financiera y la contabilidad de determinado grupo de empresas M.A.R., aglutinadas en un programa de desarrollo rural.

### **PERFIL DE LOS USUARIOS**

En general, su contenido sirve de apoyo a cualquier grupo emprendedor de negocios y servicios, sin importar el tamaño ni el tipo de actividad encarada.

Aquí el Módulo será preferentemente útil para el perfil de los técnicos vinculados a la administración (administrativos, auxiliares contables, etc.), gerentes y dirigentes con idoneidad administrativa.

Luego puede ser de ayuda a agentes de promoción y extensión rural, en la tarea de asesoramiento a grupos emprendedores, sobre registros y manejo financiero.

En general, sirve también de consulta a capacitadores de programas de desarrollo y formadores de microempresas, para aspectos específicos de administración interna.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

Las personas que utilicen y pongan en práctica el Manual -por medio de talleres o ejercitación individual- podrán adquirir al final las siguientes metas de aprendizaje:

1. Capacidad de apoyar el desarrollo del Área Administrativa en la M.A.R., con sistemas de registros sencillos que sirvan de análisis y manejo del negocio.
2. Comprensión y manejo mínimo de herramientas contables para ayudar a su instalación apropiada, según nivel de desarrollo y necesidades de la empresa.
3. Aplicar los instrumentos disponibles y manejar criterios de juicio para asesorar la financiación conveniente, en las distintas fases de la M.A.R.

### DIAGRAMA DE CONTENIDOS

El Módulo está compuesto de un cuerpo temático con cuatro capítulos conceptuales.

Comienza con el desarrollo del Área Administrativa, y el manejo del sistema de información necesario para registrar el movimiento comercial e interno de la M.A.R.

En el capítulo B se describen, algunas técnicas de análisis precontable y contable, mínimas para que la empresa aborde el control de su patrimonio y las finanzas internas.

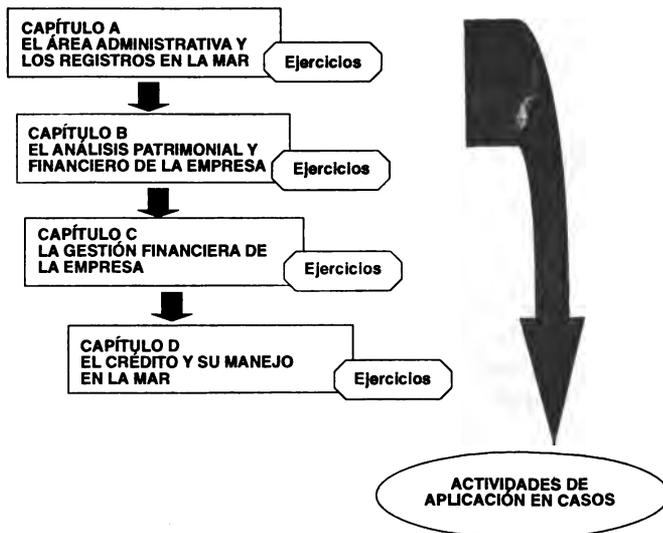
En la parte C se aborda la importante función de la financiación y del manejo del dinero.

Finalmente, la Parte D provee la conceptualización apropiada para comprender y utilizar convenientemente el recurso del crédito en la empresa asociativa.

Al término de lo conceptual, se incorporan ejercicios de aplicación de contenidos para ser ejecutados en taller o como práctica individual del usuario.

Luego se presentan las actividades de aplicación, propuestas para ser llevadas al terreno en casos empresariales que los usuarios estimen conveniente.

El diagrama siguiente muestra el modelo de estructura del Manual:



# CAPÍTULO A

## EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y LOS REGISTROS EN LA M.A.R.

### 1. EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

---

#### a. El Área Administrativa: Funciones y tareas

En Módulos anteriores hemos apreciado el desarrollo de las áreas de producción y de comercialización, con sus funciones y tareas, y el conjunto de instrumentos en que se apoyan.

En este Módulo vamos a concentrarnos en el área administrativa, en sus principales funciones de control y coordinación con las áreas restantes, además de generadora de información clave para tomar decisiones y ayudar a «hacer la gestión» de todos los días.

*La principal responsabilidad que le cabe a esta área o departamento es funcionar como receptora, coordinadora y procesadora de informaciones provenientes de la producción, de los hechos comerciales y de los eventos financieros de la empresa.*

Por su naturaleza, debe guardar permanente interrelación con el proceso productivo y la operatoria comercial, constituyéndose en el área clave proveedora de informaciones para la gestión que encare la dirección operativa de la empresa (gerentes + directivos).

Tanto es así, que prepara la planificación del dinero (presupuestos de inversiones, presupuestos financieros), el análisis económico permanente (costos de fábrica y comercialización) y aporta, mediante la contabilidad, el sistema de registro de operaciones de compraventa.

Finalmente, ayuda a saber dónde está ubicada la empresa con el balance y sus indicadores.

Independientemente del tamaño y grado de desarrollo de la empresa, el área administrativa debe ocuparse usualmente de las tareas siguientes:

- Pedir y recibir comprobantes comerciales y de toda operación, interna o externa de la empresa;
- Procesar datos (ordenar, clasificar, registrar) para su presentación y utilización por parte de la dirección de la empresa;
- Controlar todas las operaciones contables (compra, venta, pagos, cobros);
- Realizar cálculos de costos de toda índole (presupuestos, costos alternativos);
- Resumir datos o informaciones de forma apropiada para que sean útiles y comprensibles a la dirección de la empresa.

Para conocimiento y ordenamiento de todas estas tareas, se desarrollarán en el Módulo distintas metodologías e instrumentos, que facilitarán el abordaje y control de los aspectos anteriormente planteados. Por ejemplo:

- Los sistemas de REGISTROS de la información, adaptados al tipo de M.A.R. en la que actuemos;
- Los planes de CUENTA que procesan y preparan las operaciones comerciales de todo tipo;
- Diferentes instrumentos para medir económicamente el ESTADO de nuestros recursos (inventarios, balances, estado de resultados, indicadores, etc.);
- El análisis de la cuestión financiera: cómo manejar el dinero y mantener la LIQUIDEZ en la M.A.R. para poder operar cotidianamente sin sobresaltos, dándole estabilidad y capacidad de perspectiva a la empresa en sus negocios.

### **b. Características de la información en la empresa**

Normalmente nos informamos de lo que sucede alrededor de nuestra empresa por diferentes medios (del mercado, de los asesores técnicos, de los integrantes de nuestras familias, etc.).

Por los medios de comunicación también se recibe mucha información que debemos permanentemente juzgar y clasificar: algunas son útiles y otras serán de menos valor.

Toda esta información alimenta uno de los principales trabajos que deben asumir los responsables de la gestión: la toma de decisiones.

Tomar decisiones es parte normal de la vida de la empresa, pero para ello es necesario contar con informaciones que tornen racionales esas decisiones. Cuanto mayor sea la cantidad de información de que disponen los directivos o el grupo emprendedor, mayor es la probabilidad de que se tome la decisión conveniente.

Para hacer esto, se necesita contar con los datos apropiados, seleccionar, mejorar y combinarlos en nueva información, con el objeto de obtener un mensaje significativo para quienes toman las decisiones. A esta tarea se le denomina «procesamiento de datos».

El procesamiento de datos no es un concepto nuevo; ha sido usado de una u otra manera desde que los hombres fueron capaces de comunicarse entre sí.

Para entender mejor el significado del procesamiento de datos, es necesario conceptualizar los siguientes vocablos técnicos:

#### **DATOS**

*Son los elementos iniciales usados como base de decisión, cálculo o medida en un proceso. (Ej.: las facturas en donde se detallan las ventas, un pedido de compra, etc.).*

**PROCESAMIENTO DE DATOS**

*Consiste en la selección, tratamiento y combinación de los datos con el objeto de obtener un mensaje significativo para los que deciden y otros interesados. Aquí se debe proveer la información correcta, a la persona indicada, en el momento oportuno.*

Como se aprecia, la INFORMACIÓN es el resultado que se obtiene de procesar y presentar los datos en forma útil y ordenada. Los datos son solo aquella parte de la información que nos va a servir respecto a ciertos fines buscados.

Solo las empresas que pueden obtener información adecuada en corto período de tiempo, están en condiciones de tomar decisiones rápidas y acertadas en las áreas de investigación, fabricación, mercado, relaciones industriales, etc., y actuar con éxito frente a la competencia.

Por ello es importante precisar algunas reglas que establecen criterios para registrar los eventos necesarios e importantes, y desechar detalles de poco valor en determinada etapa de la empresa.

Así la INFORMACIÓN debe ser:

**OPORTUNA**

*Significa que debe estar disponible a tiempo, para tomar la mejor decisión.*

**CONFIABLE**

*Estar seguro de que sea veraz y refleje la realidad de la empresa.*

**CONCISA**

*Se toman solo datos clave y necesarios; se desecha la información innecesaria.*

**CLARA**

*Que pueda transmitirse y ser bien comprendida por los que toman decisiones.*

**c. ¿Qué tipo de información precisamos para la gestión administrativa?**

Para manejar y determinar cómo va un negocio, no alcanza con observar y controlar las actividades diarias o contar el dinero que tenemos en la caja. Hace falta acompañar esto con un conjunto de informaciones específicas del negocio.

Si bien este aspecto depende en parte de cada tipo de emprendimiento o empresa asociativa de que se trate, en general los datos que se requieren giran alrededor de las siguientes cuestiones:

- Del capital o fondo inicial que tenía el grupo al inicio del negocio: ¿Cómo se ha gastado e invertido?, y ¿Qué valor se maneja hoy día?
- Para producir: ¿Cuánta materia prima y mercadería tenemos en almacén, y cuánto podemos vender inmediatamente?
- ¿Qué capacidad real de producción en determinado tiempo o etapa podemos ejecutar?

- Para saber qué cantidad de insumos y materia prima adquirir: ¿Cuánto vamos a producir (plan de producción) y qué cantidad podemos vender (plan de mercadeo)? ¿Cuáles son los mejores proveedores ?
- Para poder vender a crédito: ¿Cuánto dinero tenemos y cuánto vamos a necesitar?
- Para fijar precios: ¿Cuáles son nuestros costos de producción? ¿Cuál es el precio de la competencia?
- Para saber de cuánto dinero disponemos o dispondremos en un momento (liquidez), tener en cuenta lo siguiente:
  - . ¿Cuánto nos deben? ¿Cuánto cobraremos de esto (con cierta seguridad)?
  - . ¿Cuándo cobraremos?
  - . ¿Cuánto debemos? ¿Cuánto tenemos que pagar (con más urgencia)?
  - . ¿Cuánto gastamos en la empresa cotidianamente?
  - . ¿Cuánto dinero rápidamente disponible tenemos ahora?

Se aprecia que buena parte de estas informaciones se generan y hay que pedir las a otras áreas. Por ello sus encargados deben trabajar en armonía con la administración, preparando y aportando concretamente los datos a tiempo.

Pero también, como se verá en los puntos siguientes del Módulo, una parte muy importante de la información se crea dentro del área, ya fuere por asiento de operaciones comerciales, o por procesamiento del conjunto de datos disponibles.

En definitiva, en el cuadro siguiente se hace un resumen de los principales tipos de informaciones que es conveniente disponer en el área administrativa, en forma actualizada y oportuna:

| <b>INFORMACIÓN INTERNA</b>   | <b>INFORMACIÓN EXTERNA</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Rendimientos bajo distintas condiciones.</li> <li>• Disponibilidades de materia prima y mercaderías.</li> <li>• Volúmenes de venta reales y posibles.</li> <li>• Disponibilidad de dinero.</li> <li>• Costos actuales de los productos.</li> <li>• Problemas y restricciones para producir y vender.</li> <li>• Detalles de la situación contable.</li> <li>• Detalles del sistema organizativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda normal del producto.</li> <li>• Estado y fuerza de la competencia.</li> <li>• Valores de precio del mercado.</li> <li>• Disponibilidades y condiciones de acceso al crédito.</li> <li>• Nuevas tecnologías de proceso y organización.</li> <li>• Posibilidades de capacitación del personal.</li> <li>• Normas / leyes que afectan y encuadran el producto y la empresa.</li> <li>• Situación de dificultades y posibilidades del sector en que se desempeña la empresa.</li> </ul> |

En esencia, lo que siempre precisamos es información que sirva para controlar y decidir mejor, frente a cualquier situación problema del día a día de la empresa.

## 2. SISTEMAS DE REGISTROS SENCILLOS PARA LAS M.A.R.

### a. Para qué sirven los registros

Es muy importante que todo grupo emprendedor tome conciencia del valor de registrar las actividades y las cifras vinculadas al quehacer de sus negocios, y que no se considere a estas actividades una pérdida de tiempo.

Disponer de formas o sistemas de registro es el paso inicial para introducirse en la función administrativa. Ninguna empresa comercial que desea operar competitivamente puede prescindir de ellos. Podemos discutir su ordenamiento y grado de complejidad, pero no eludirlos.

En el cuadro siguiente se detalla en esencia para qué sirven los registros (tanto de producción como comerciales, o típicamente contables):

**CONTROLAR LAS ACTIVIDADES Y MEDIR EL ESFUERZO REALIZADO Y LOS PRODUCTOS LOGRADOS.**

*Si el grupo no lleva registros de lo que se gasta y gana, no sabrá si algo anda mal hasta que sea demasiado tarde.*

**CONSERVAR LA HISTORIA DEL PROCESO DE CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL.**

*Se puede recordar y aclarar internamente quién ha aportado, recibido y pagado por cada producto o bien de la M.A.R.*

**ESTABLECER UNA RELACIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES COMERCIALES.**

*También, comercialmente, qué derechos de cobro y qué está obligada a pagar la empresa.*

**FACILITAR TODA LA INFORMACIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA (COMPETITIVIDAD), Y LA MEJOR TOMA DE DECISIONES.**

*Al saber exactamente en qué se gasta el dinero, y de dónde proviene, se prepara la base para administrar efectivamente el negocio.*

*El hecho de controlar el costo de los bienes y servicios sirve también para planear los gastos futuros.*

### b. El proceso de incorporación de registros

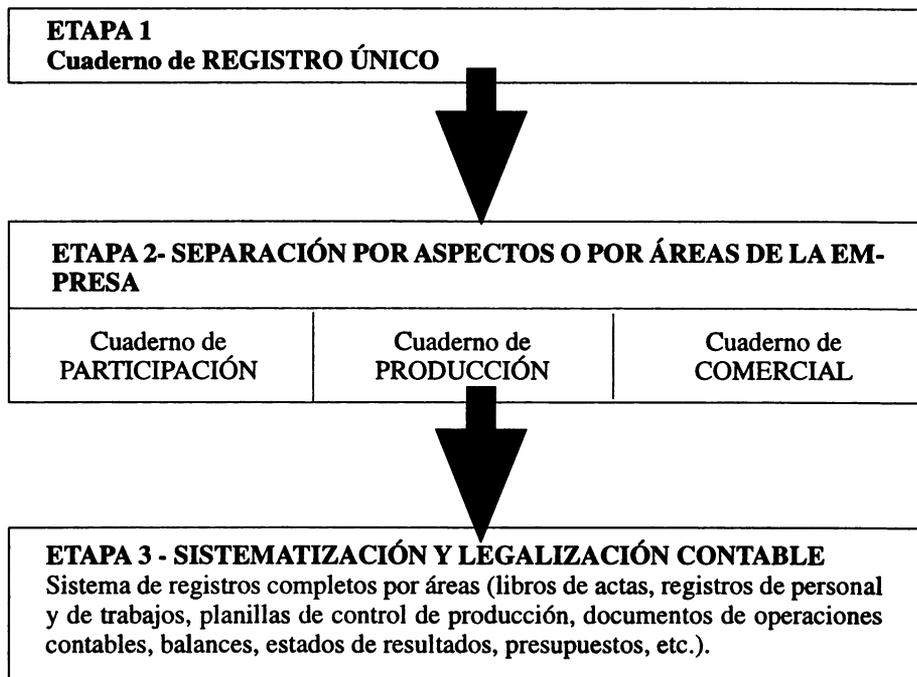
Llevar registros en una empresa pequeña o que se inicia no tiene que ser una tarea difícil, ni que tome demasiado tiempo.

Normalmente, a inicios de los emprendimientos, se comienza con anotaciones muy simples y generales, asentando actas de reuniones y decisiones del grupo, ingreso de créditos y gastos elementales de gestión de un proyecto o instalación del negocio.

Si cotejamos esto con una empresa comercial ya ordenada administrativamente, con registros contables legales, percibiremos una gran distancia y también la necesidad de dar un salto en la capacitación de las personas que - dentro de la empresa asociativa- están o estarán a cargo del tema administrativo.

Para salvar esta distancia es preciso imaginar un escalón o etapa intermedia, que servirá de plataforma de aprendizaje del tema, y en la que a medida que el grupo madure y descubra la necesidad, irá incorporando sistemas de registros más complejos.

Un ejemplo de esta transición se esquematiza en el siguiente cuadro:



### c. Sistemas elementales de registro

La experiencia indica que para los grupos de emprendedores iniciales, es importante cimentar la etapa 2 del punto anterior.

Para afianzar este escalón intermedio, se desarrolla un esquema de cómo conviene registrar cuando las cosas se van complicando en el emprendimiento de cada grupo, cuando se “lanzan” a los negocios o a cualquier tipo de operación.

Se parte de la necesidad de separar las actividades que trata el grupo emprendedor por lo menos en tres aspectos, que, si bien operan interrelacionados, tienen su propio campo de acción bien definido en las empresas asociativas:

| <b>ASPECTOS</b>   | <b>HECHOS QUE REGISTRAR</b>  | <b>MODO DE REGISTRO</b>                |
|---|--|--|
| Cuestiones de participación y dirección de la empresa.  | Anotaciones de reuniones, de asambleas, visitas, eventos, etc.               | CUADERNO DE ACTAS DEL GRUPO            |
| Asuntos relativos a lo que se produce concretamente.    | Relevamientos de actividades, producción, tareas, aplicación insumos, etc.   | CUADERNO DE REGISTRO PRODUCTIVO        |
| Cuestiones de control numérico (contable y financiero). | Registros económicos y de dinero. Acopio de comprobantes de entrada y salida | CUADERNO DE OPERACIONES Y CONTABILIDAD |

Significa que, si inicialmente todo se registraba en un cuaderno, se pase por lo menos a tres o cuatro cuadernos o carpetas, una para cada área elemental de la empresa que se identifique más cómodamente.

Dentro de cada cuaderno, cada grupo, y acorde con las características del microemprendimiento que desarrolla, puede ordenar como convenga estas anotaciones.

### **CUADERNO DE ACTAS**

(Separar en partes y utilizar una por año si la actividad del grupo lo justifica).

- Registro de acta de reuniones.
- Registro de eventos de interés (visitas, capacitaciones, etc.).
- Lista de socios (fundadores, salientes y entrantes).
- Detalle de aportes de capital social y actualización prevista.
- Asiento recepción de aportes y donaciones de proyectos y demás.
- Otros.

### **CUADERNO DE PRODUCCIÓN**

En el cuaderno registro de producción conviene incluir -como se ha mencionado en el Módulo N° 4 - todos los instrumentos de control de:

- Objetivos y planes de producción del área.
- Estándares de productos o servicios por lograr.
- Planilla de abastecimiento de materia prima.
- Pedidos y recibos de insumos.
- Procesos productivos ejecutados (por vez, por mes, etc.).
- Registro de productos producidos y en almacén.
- Planilla de control de stock (si justifica).
- Planilla de personal que trabaja con registros de tiempo.

### **CUADERNO DE CONTABILIDAD**

Es el cuaderno de registro de las operaciones económicas, en dónde se asienta y prepara la información de índole CONTABLE para uso futuro.

- Se debe registrar desde el inicio del grupo y su proyecto: un inventario de lo que la empresa tiene como capital propio y/o para su uso (vía aportes de socios, donaciones, créditos, etc.)

- Los movimientos comerciales de compraventa que se realicen.
- Las entradas y salidas de dinero, una vez que se hayan ejecutado.
- Lo que debemos y nos deben.
- El dinero que tenemos en una cuenta bancaria y su movimiento.
- Planillas de balances sencillos para cada oportunidad que corresponda.
- Planillas de estado de ganancias y pérdidas de determinado período del negocio.
- Planillas para calcular los costos de distintos productos.

Todo esto puede ser llevado en planillas sencillas, dibujadas en un mismo cuaderno o carpeta por un cierto tiempo, separando convenientemente las partes.

(En la próxima página hay algunas planillas tipo de registro sencillo).

Conviene el asesoramiento de alguna persona con conocimientos contables, para aclarar qué y cómo adecuar mejor las planillas de registro económico.

### **3. EL RESPALDO DE LOS REGISTROS PARA EL CONTROL FINANCIERO CONTABLE: LOS COMPROBANTES**

A medida que el negocio se hace más complejo, es necesario implementar en detalle, un sistema contable como el que se propone en el Capítulo B del Módulo.

Para esto hay que comenzar por conocer algunos instrumentos de base, como son los distintos tipos de comprobantes y las formas más simples de establecer cuentas, a partir de datos pertenecientes a las operaciones comerciales de la empresa.

#### **a. Los comprobantes y su manejo corriente**

Se define a un hecho económico en general, como el acto de entrega o intercambio de cosas consideradas bienes, por medio de algún proceso (donación, préstamo, alquiler o arrendamiento, trueque o compraventa).

Para poder registrar esto, en principio toda operación económica debería estar respaldada por algún papel que documentará y comprobará el acto consumado (de comprar, vender, pagar, cobrar, prestar, devolver, anticipar dinero, donar, etc.).

### **COMPROBANTES**

Son todas las constancias escritas que origina una transacción y que:

- Establecen las relaciones entre las partes que intervienen (vendedor - comprador).
- Aclaran las obligaciones y derechos emergentes de la transacción (respecto al dinero y bienes involucrados).
- Sirven de base para la anotación y asiento en los libros de contabilidad.

Como vemos, los comprobantes permiten recoger adecuadamente todos los datos de cada operación, y serán la base informativa para la contabilidad.

Para que esto tenga validez, se deben tener los siguientes cuidados:

- Escribirlos con letra clara, y preferentemente tinta o utilizar sistemas de impresión digital (computadoras);
- Evitar manchas, borrones o tachaduras; anularlo en caso de equivocación, elaborar uno nuevo, sin destruir el erróneo;
- Anotar todos los datos que identifican la operación;
- Estar prenumerados para evitar errores y realizar un buen control;
- Estar firmados e incluir la fecha de emisión y el número de contribuyente.

Todos los comprobantes, incluso los anulados, deben conservarse por motivos jurídicos, archivándolos por un periodo mínimo de cinco (5) años según lo establecido por la Ley.

**b. Principales tipos de comprobantes comerciales**

Seguidamente se enumera el conjunto de documentos de uso más frecuente para operaciones comerciales:

| OPERACIÓN  | COMPROBANTE UTILIZADO  | ¿QUÉ SE GUARDA EN LA EMPRESA? |
|--|--|-------------------------------|
| 1. VENTA<br>- Al contado<br>- A crédito                  | Comprobante o boleta propia<br>Factura crédito propia          | Copia<br>Copia                |
| 2. COMPRA<br>- Al contado<br>- A crédito                 | Boleta de otra empresa<br>Factura de otra empresa              | Original<br>Original          |
| 3. COBRANZA  | Recibo propio  | Copia                         |
| 4. PAGO  | Recibo de otra empresa o<br>Comprobante de Caja<br>Liquidación | Original<br>Duplicado         |
| 5. PRÉSTAMO  | Pagaré   | Original                      |
| 6. BANCO<br>- Depósito<br>- Extracción                   | Boleta de Depósito<br>Constancia de Retiro                     | Copia<br>Original             |
| 7. DEVOLUCIÓN<br>- Merc. al contado<br>- Merc. a crédito | Nota de Crédito<br>Nota de Crédito                             | Copia<br>Original             |
| 8. DESCUENTOS<br>- Merc. al contado<br>- Merc. a crédito | Nota de Crédito<br>Nota de Crédito                             | Original<br>Copia             |
| 9. RECARGOS<br>- Cobrados<br>- Pagados                   | Nota de Débito<br>Nota de Débito                               | Copia<br>Original             |

Veamos en detalle algunos de estos documentos más usados cotidianamente.

Al final de este Capítulo se adjunta una serie de planillas, con los modelos corrientes de comprobantes.

**b.1. Boletas y facturas**

Para vender se emiten estos dos tipos de comprobantes, y para comprar, de igual forma los recibimos siempre.

Se utilizan cuando se vende al contado, ya sea mercadería o servicios de la empresa a un cliente, o insumos que la empresa provee a sus asociados. Para todos estos tipos de transacciones se emite un original de boleta, que se le entrega al cliente, y dos o más copias, una que queda en el facturero y otra para archivo.

Y, al revés, en la compra al contado, siempre deberemos solicitar que nos entreguen el ejemplar original de la boleta, emitido por la empresa que nos vende.

Las medidas del formulario las determina la propia empresa.

**Planilla N° 1**

**DISEÑO COMPROBANTE DE VENTA AL CONTADO CON I.V.A.  
INCLUIDO (Art. 1º Decreto N° 14.215/92)**

| DE  |                           |                      |   | DE 200  |                       |
|---|---------------------------|----------------------|---|---------|-----------------------|
| RAZÓN SOCIAL/APELLIDOS/NOMBRES<br>GIRO DEL NEGOCIO<br>DIRECCIÓN<br>TELÉFONO<br>SUCURSALES |                           |                      | RUC:<br><br>COMPROBANTE DE VENTA<br><br>N°: |         |                       |
| ART./CÓD.   | CANTIDAD<br>Y/O SERVICIOS | CLASE DE MERCADERÍAS | PRECIO<br>UNITARIO                          | VENTAS  |                       |
|   |                           |                      |   | EXENTAS | GRAV. IVA<br>INCLUIDO |
| <b>SUBTOTALES</b>   |                           |                      |   |         |                       |

**TOTAL A PAGAR**

IMPRESA RUC - DIRECCIÓN - TELÉFONO  
TIRADA - FECHA

Original: Cliente  
 Duplicado: Archivo Tributario  
 Triplicado: Contabilidad, etc.



### b.2. Recibos

Son específicos para dar constancia de una cobranza, propia de la cancelación de una promesa de pago que recibió la empresa (ya sea en efectivo, cheques o pagarés).

También se emite al recibir dineros de los socios, ya sea por conceptos de aportes, cobro de servicios que la empresa les hizo (fletes, comisiones), pago de préstamos e intereses, etc.

En ese momento es necesario respaldar la operación de cobranza con el comprobante llamado recibo. Este debe presentar:

- El nombre impreso de la empresa que realiza la cobranza.
- El nombre de quien paga.
- El importe cobrado y detalle de los valores recibidos.
- El motivo de la cobranza, aclarando número y fecha del documento que se cancela.
- La fecha de la operación.

Los responsables administrativos de la empresa (tesorero, cajero, etc.) deben firmar este documento por valores recibidos.

El original se le entrega al deudor y una o dos copias quedan para la empresa como emisora. El tamaño se edita de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### Planilla Nº 3

#### DISEÑO FORMULARIO RECIBO DE DINERO

|                                       |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| <b>RAZÓN SOCIAL/APELLIDOS/NOMBRES</b> |                            |
| <b>RUC:</b>                           |                            |
| <b>DIRECCIÓN</b>                      | <b>RECIBO DE DINERO Nº</b> |
| <b>TELÉFONO</b>                       |                            |
| <b>RECIBÍ DE:</b>                     | <b>RUC:</b>                |
| <b>LA CANTIDAD DE GUARANÍES</b>       | <input type="text"/>       |
| <input type="text"/>                  |                            |
| <b>POR CONCEPTO</b>                   |                            |
| <b>DE</b> _____                       |                            |
| _____                                 |                            |
| _____                                 | _____                      |
| <b>LUGAR Y FECHA</b>                  | <b>FIRMA</b>               |

IMPRESA RUC - DIRECCIÓN - TELÉFONO  
TIRADA - FECHA

Original: Cliente  
Duplicado: Archivo Tributario  
Triplicado: Contabilidad, Etc.

### b.3. Comprobante interno o de salida de caja

Frecuentemente las personas o las empresas con las que negociamos no tienen boletas para cobrarnos, por lo que la operación deberá documentarse con un compro-

bante interno similar al recibo anterior, que justifica la correspondiente salida de efectivo de la empresa.

**Planilla N° 4**

**RECIBO DE SALIDA DE CAJA**

|  |
|--|
| <div style="border: 1px solid black; width: 50%; margin: 0 auto; height: 20px;"></div> |
| <i>Recibí..... de.....Señor.....</i>   |
| <i>La cantidad de guaraníes</i>  |
| <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>                |
| <i>Por.....</i>  |
| <i>.....</i>   |
| <i>.....</i>   |

Observación: Puede ser igual a la Planilla N° 3, específicamente el concepto por el cual se emite. Comprobante es de uso interno a la empresa.

Este comprobante es útil también para registrar los pagos de trabajo interno, viáticos, pasajes, etc. en nuestras empresas asociativas.

**b.4. Remito**

Es utilizado cuando la empresa transfiere un producto en consignación a un comisionista o vendedor de otra plaza comercial. Por ejemplo, para las M.A.R. es el documento apto para el envío de productos primarios a los mercados de abasto.

También, si no poseemos factura para vender a crédito, se puede utilizar un remito para registrar la operación.

El remito se hace con original y copias de respaldo, y debe llevar -además de los datos generales de nuestra empresa- los siguientes registros:

- Nombre de la empresa que recibe el producto.
- Fecha de recibo.
- Nombre de quien hace la entrega.
- Descripción del producto y cantidad remitida.
- Firmas de quien hace la entrega y de quien recibe.

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| DÍA | MES | AÑO |
|     |     |     |

DEPÓSITO N°

## REMISIÓN

MAYORISTA \_\_\_\_\_

BLOQUE: \_\_\_\_\_

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

PAÍS: \_\_\_\_\_

LOCALIDAD: \_\_\_\_\_

| PRODUCTO | VARIEDAD | EMBALAJE | UNIDAD | CALIDAD | CANTIDAD | TOTAL | OBSERVACIÓN |
|----------|----------|----------|--------|---------|----------|-------|-------------|
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |

FIRMA DEL PRODUCTOR:.....

FIRMA DEL TRANSPORTISTA:.....

FIRMA DEL MAYORISTA:.....

### b.5. Liquidación

Este comprobante es un tipo de constancia de detalle de una operación de venta de productos o mercaderías entregadas previamente en consignación.

Por ejemplo, cuando una organización de campesinos entrega hortalizas a un mayorista en el mercado. Al ejecutarse la venta, y de acuerdo a los plazos estipulados, este emite una liquidación con el detalle de los volúmenes, condiciones y precios logrados, en la que se estipula el monto neto a favor de la organización (y usualmente el comprobante es acompañado con los valores del pago, por los que la organización, al recibirlos, emitirá un recibo).

Otro caso es cuando un socio entrega hortalizas o algodón a su empresa acopiadora; ésta le reconoce un comprobante de recibo y luego al vender/cobrar estos productos, prepara una liquidación que respalde el monto que abonar al asociado.

Las liquidaciones tienen en la parte superior preimpreso el nombre de la empresa, la fecha de liquidación y el destinatario.

Luego se consolida un detalle de productos, variedad y calidad; el tipo de unidad de envase, la cantidad, el valor de liquidación por unidad y los montos totales.

Más abajo se describen los posibles gastos de la operación comercial, a devengar de los montos totales (por envases, fletes, comisiones, pérdidas por descarte, etc.).

Finalmente, existe un espacio para la constancia de pago en determinada fecha de esta liquidación, y la firma del responsable de la empresa.

**PLANILLA N° 6**

**DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE ASUNCIÓN**

**LIQUIDACIÓN**

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| DÍA | MES | AÑO |
|     |     |     |

A Sr: \_\_\_\_\_

| PRODUCTO | VARIEDAD | EMBALAJE | UNIDAD | CALIDAD | CANTIDAD | TOTAL | OBSERVACIÓN |
|----------|----------|----------|--------|---------|----------|-------|-------------|
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |
|          |          |          |        |         |          |       |             |

**TOTAL INGRESO**

Efectuamos el pago de acuerdo a lo detallado a la derecha.

Fecha de pago: DÍA                      MES                      AÑO  
DE:

**FIRMA**

|                      |          |
|----------------------|----------|
| EGRESOS              | COMISIÓN |
|                      | CAJA     |
|                      | FLETE    |
|                      | OTROS    |
| <b>TOTAL EGRESOS</b> |          |
| <b>SALDO NETO</b>    |          |

**b.6. Pagaré**

El pagaré es un compromiso y orden de pago, que emite o recibe la empresa cuando desea respaldar el pago o saldo de una cuenta por cualquier índole.

Por ejemplo, la empresa debe recibir pagarés para respaldar cualquier préstamo en dinero o especie a sus asociados (insumos). O también cuando deba asegurar el cobro de una cuenta con un cliente de su mercado.

El formato del comprobante indica claramente el monto de dinero a saldar, la fecha de vencimiento y el nombre personal o de la empresa beneficiaria.

Más abajo se pueden colocar detalles de recargo por mora en intereses, comisiones y otras cargas. Finalmente, se describe el nombre y domicilio del o los deudores, y sus firmas.

**PLANILLA Nº 7**

|   |                          |        |  |
|---|--------------------------|--------|--|
| Nº  | <b>PAGARÉ A LA ORDEN</b> | G.     |  |
| <b>VENCIMIENTO</b>  |                          | de 200 |  |
| El día _____ de 200 _____   |                          | pagaré |  |
| al señor _____  |                          | o a su |  |
| orden la suma de guaraníes  |                          |        |  |
| <p>por igual valor recibido en _____ a _____<br/>entera satisfacción.</p> <p><small>Este pagaré a la orden devengará un interés de % mensual, más una comisión de % mensual, desde la fecha de su ( ) hasta el día del pago efectivo. En caso de retardo o incumplimiento total o parcial a la fecha de su vencimiento, quedará constituida la mora automática sin necesidad de interpelación alguna.</small></p> |                          |        |  |
| Nombre: _____   |                          | Firma  |  |
| Domicilio: _____  |                          |        |  |
| Nombre: _____   |                          | Firma  |  |
| Domicilio: _____  |                          |        |  |
| _____   |                          |        |  |

**b.7. Boletas bancarias**

Cuando tenemos cuenta corriente en algún banco o cooperativa financiera en donde depositamos nuestros fondos, es preciso utilizar al ingresar dinero o valores (cheques) a esta cuenta, una boleta llamada de depósito. Cada institución la provee, y en general el formato permite discriminar:



### b.8. Notas de crédito y débito

Si la empresa realiza ventas a crédito, y existen devoluciones o se hacen descuentos especiales, en estos casos se respaldan estos movimientos con un comprobante especial llamado nota de crédito, con original y copias. Ella incluye:

- Nombre de la empresa vendedora y del comprador.
- Fecha de la devolución.
- Artículos que se devuelven.
- Importes totales y por unidad.
- Identificación de las facturas canceladas.

Cuando se aplican recargos en una operación, como por ejemplo, cuando hay un retraso en los pagos, se debe emitir otro comprobante llamado Nota de Débito, con original y copias.

### c. Archivo de los comprobantes

Todos los comprobantes que se reciben y los duplicados de los que se emiten, deben ser procesados así:

#### **CLASIFICAR**

Los de igual característica en grupos o clases (por ejemplo, todas las boletas, todos los recibos, todas las liquidaciones), en una carpeta, con rótulo que los identifique.

#### **ORDENAR**

En secuencia lógica, por fechas.

#### **REGISTRAR**

Clasificados y ordenados los datos, se procede a anotarlos en registros denominados CUENTAS, como la que veremos seguidamente.

## **4. UN MODO DE REGISTRO PRECONTABLE SIMPLIFICADO**

---

Al disponer de los comprobantes ya organizados, podemos avanzar más y adicionar a nuestro cuaderno o carpeta de contabilidad un primer sistema de registro.

En él podremos anotar los datos pertenecientes a las operaciones comerciales más sencillas que realizamos.

Para registrar estas operaciones se utilizan las denominadas «cuentas».

Se denomina **CUENTA** a toda compilación o consolidación de valores similares, cualquiera sea la finalidad para la cual se haga el registro.

El concepto se desarrollará más en el próximo tema de análisis contable, pero lo importante es entender que la agrupación y el nombre que se asigne a cada tipo de cuenta deben dar una idea clara del valor o concepto a que se refiere.

A partir del tipo de operaciones que realiza la empresa permanentemente, se identificarán las cuentas y su modo de agruparlas.

Veamos las más corrientes en todas las empresas de negocios.

#### **a. Cuenta de CAJA**

Todas las operaciones de entrada y salida que se realizan en efectivo (dinero) se pueden registrar resumidamente en la cuenta de CAJA.

Esta se constituye por dos registros:

#### **REGISTRO DE SALIDAS O EGRESOS DE CAJA**

En ella se anotan en forma clasificada, todos los comprobantes que implican salida en efectivo de la empresa.

Esas salidas pueden ser:

##### **Pago de compras**

Cuando la empresa asociativa adquiere insumos que requiere en la producción, o paga al contado cualquier materia prima para beneficiarla.

##### **Anticipos a proveedores o a asociados**

Pagos que la empresa efectúa por compras realizadas previamente a crédito. Puede ser un anticipo a cuenta o el pago de una cuota convenida.

También aquí se considera el retiro anticipado de dinero de los socios, a cuenta de entrega de materia prima o determinada producción para su operación dentro de la empresa.

##### **Gastos normales**

Los realizados también al contado, en elementos que se incorporan al producto: los sueldos, alquileres, servicios y otros.

##### **Gastos varios**

Incluye gastos especiales (pago de cuotas de préstamos, retiros de socios, servicios especiales, etc.).

##### **Los impuestos**

Aquí se registra el impuesto que contienen las compras y gastos, el Impuesto al Valor Agregado, o algún impuesto de circulación de mercaderías.

##### **Depósitos en cuenta bancaria**

**REGISTRO DE ENTRADAS O INGRESO DE CAJA**

Utilizado para anotar todas las entradas de efectivo a la empresa. Entre lo que puede registrarse allí están:

**Ventas al Contado**

Representa aquí las ventas normales realizadas y cobradas en efectivo por la empresa.

**Impuestos**

De cada venta al contado se imputa (si corresponde) los impuestos al Valor Agregado o sobre la circulación de mercaderías.

**Cobranzas de Ventas a Crédito de:**

- Anticipos o seña de trato entregada por los clientes.
- Cobros realizados a cuenta de alguna cuota preestablecida en la fórmula de pago.
- Cobros que cancelan una deuda por ventas efectuadas en consignación o a crédito.

**Cobros por ingresos varios**

Podemos destacar entre estos el ingreso de dinero por la obtención de algún préstamo, los aportes en efectivo de los socios y otros.

**Extracciones de cuenta bancaria**

Estos dos registros pueden presentarse en el cuaderno de contabilidad en dos páginas enfrentadas, de modo que puedan verse simultáneamente para un período determinado (una semana, o un mes, según sea el calibre del negocio) **todos los movimientos de entrada y salida que se han registrado.**

Veamos el modelo de planilla para la página de la izquierda:

| PERÍODO: |                         | REGISTRO DE ENTRADAS O INGRESOS DE CAJA |                             |               |                  |       |
|----------|-------------------------|---|-----------------------------|---------------|------------------|-------|
| Fecha    | Detalle del Comprobante | Ventas al Contado                       | Cobros por Ventas a Crédito | Cobros Varios | Extracción Banco | TOTAL |
|          |                         |   |                             |               |                  |       |

En el cuadro siguiente se muestra un esquema de la página de la derecha:

| REGISTRO DE SALIDAS O EGRESOS DE CAJA |                         |                 |                  |        |                 |       |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|------------------|--------|-----------------|-------|
| Fecha                                 | Detalle del Comprobante | Compras Contado | Pago a Proveedor | Gastos | Depósitos Banco | TOTAL |
|                                       |                         |                 |                  |        |                 |       |

De esta forma se facilita la mayorización de la cuenta, pudiendo a fin del período calcular el saldo entre las entradas y las salidas.

Esto es muy importante pues permite el control de las cuentas por parte del grupo, ya que el saldo debe coincidir con el dinero disponible que el tesorero o encargado del tema efectivamente tiene en su caja.

**b. Cuenta de VENTAS o ENTREGAS a CRÉDITO**

Si bien lo mejor es vender al contado, muchas veces la empresa vende a crédito, a plazos relativamente largos (varios meses, por ejemplo).

Las ventas de crédito generan a la empresa saldos pendientes de cobro, los cuales se acumulan en esta cuenta de deudores.

También es común que la empresa financie a sus asociados algún tipo de insumo o material para que realicen la producción, pensando en recobrarla con la cosecha o en determinados plazos (semillas y agroquímicos en agricultura, hilos y colorantes en artesanías, telas en la confección, etc.).

Para ello se abre una cuenta denominada **REGISTRO DE VENTAS A CRÉDITO O CUENTA DEUDORES**, que permite anotar todas las ventas o entregas efectuadas a crédito por la empresa. La planilla se puede presentar así en nuestro cuaderno:

| REGISTRO DE DEUDORES |            |                |                  |                   |    |    |    |                 |
|----------------------|------------|----------------|------------------|-------------------|----|----|----|-----------------|
| Fecha                | N° Factura | Nombre cliente | Importe adeudado | Pagos efectuados: |    |    |    | Saldo pendiente |
|                      |            |                |                  | 1°                | 2° | 3° | 4° |                 |
|                      |            |                |                  |                   |    |    |    |                 |

Obsérvese que en ella se puede registrar el pago parcial de cuotas y también el saldo pendiente de cada deudor a una fecha determinada.

**c. Cuenta de COMPRAS a CRÉDITO**

Inversamente está este otro tipo de REGISTRO DE COMPRAS A CRÉDITO O ACREEDORES, para usarlo cuando se realizan compras a crédito como también devoluciones. Esto se respalda con las facturas o notas de crédito:

| REGISTRO DE COMPRAS A CRÉDITO O ACREEDORES |            |                |                  |                   |    |    |    |                   |
|--|------------|----------------|------------------|-------------------|----|----|----|-------------------|
| Fecha                                      | Nº Factura | Nombre cliente | Importe adeudado | Pagos efectuados: |    |    |    | Saldos Pendientes |
|  |            |                |                  | 1º                | 2º | 3º | 4º |                   |
|  |            |                |                  |                   |    |    |    |                   |

Por medio de la planilla, podemos controlar nuestros pagos y el saldo de la cuenta.

**d. Cuenta de BANCO**

Es muy probable que, a poco de operar nuestra empresa, necesitemos un lugar seguro donde guardar dinero (por ejemplo de un aporte importante, como una donación) y tenerlo disponible para operar en los negocios.

Para ello se suele abrir una cuenta de ahorro con posibilidades de extracción, o una cuenta corriente en alguna institución financiera de confianza (un banco local, una cooperativa de ahorro y crédito, etc.), lo cual permite al grupo habilitar una chequera.

En esta cuenta corriente realizaremos DEPÓSITOS (ingresos de dinero que guardar) y EXTRACCIONES (retiros de dinero para diversos fines).

Estos movimientos de depósito y extracciones se pueden registrar con sus comprobantes en nuestro cuaderno de contabilidad, por medio de una cuenta denominada BANCO.

De esta forma se pueden confrontar los movimientos bancarios que realicemos, con los que elabora el banco por su cuenta.

| PLANILLA MOVIMIENTOS CUENTA CORRIENTE |                               |                |                  |                     |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------|------------------|---------------------|
| Fecha                                 | Tipo de comprobante y detalle | Monto depósito | Monto extracción | Estado de la cuenta |
|                                       |                               |                |                  |                     |

**e. Mayorización y resumen de las cuentas**

El disponer de las anteriores cuentas en orden y al día, le permitirá al grupo emprendedor -y en especial a sus dirigentes- supervisar el movimiento comercial e interno de la empresa en sus negocios.

Para esto, de acuerdo a la característica empresaria y al rubro del negocio, se puede establecer en el grupo, una forma de control de las cuentas en subperíodos cortos (como el mes, o una pequeña temporada trimestral si hay poco movimiento).

Al final se pide a la persona o miniequipo del área administrativa que persente al día las cuentas completas y sumadas (mayorizadas), ofreciendo además para arqueo el dinero disponible en caja y el estado del saldo bancario.

Esto permite realizar rápidamente un minibalace interno, que despeja dudas en el grupo sobre los movimientos de dinero y las asignaciones que pudiera haber realizado el tesorero o la comisión dirigente en el período.

Por otra parte, facilita apreciar la situación financiera, especialmente cuando hay que planear futuras asignaciones para compras, financiación interna o realizar inversiones.

# CAPÍTULO B

## EL ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA: LA CONTABILIDAD

### 1. INTRODUCCIÓN

---

A partir del conjunto de registros que se pueden ir incorporando progresivamente en la empresa - según sea el grado de desarrollo del emprendimiento grupal y de los negocios- corresponde comenzar a utilizar en forma práctica esta información.

Esto se encara por medio del llamado «análisis patrimonial y financiero», también llamado análisis contable, cuyo objetivo es tener una visión clara de varios aspectos fundamentales en las empresas como:

#### **EI ESTADO DEL CAPITAL**

- Y dentro de esto saber:
- ¿Qué tenemos como bienes propios?
  - ¿Qué debemos, a quién y a qué plazos?
  - ¿Qué nos deben, quién y a qué plazos?
  - ¿De qué forma está distribuido este capital?
  - ¿Cómo está evolucionando en el tiempo?

#### **EL RESULTADO PERIÓDICO DEL NEGOCIO**

- ¿Tenemos ganancias o pérdidas en el ciclo?
- ¿Qué factores están impulsando o perjudicando el negocio?

En los hechos estos componentes económico-financieros interactúan marcadamente, pues por una parte es importante generar dinero (por producción) para capitalizarnos, y por otra todo lo que se considera capital se puede convertir en dinero, condicionando de manera absoluta el desempeño de cualquier empresa.

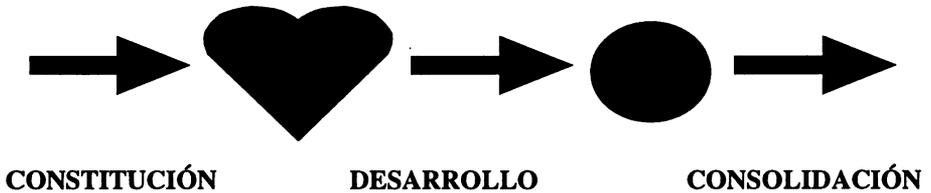
Se puede comenzar desde el principio de la vida empresaria aplicando ya algunos instrumentos sencillos, como el balance de situación y el estado de ganancia/pérdida del negocio, que se mostrará en los puntos siguientes.

Estas dos herramientas pueden usarse desde el inicio del grupo emprendedor, contando apenas con un buen cuaderno (Etapa 1 de los Registros), sin tener aún manejo de los comprobantes y de las cuentas mostrados previamente.

La práctica de estos instrumentos es preparatoria para cuando los negocios adquieran más volumen y sean más complejos, momento en el cual será preciso introducir la contabilidad y otros instrumentos contables que se describirán más adelante.

La figura siguiente proporciona una idea de aplicación de varios instrumentos de análisis administrativo en la vida empresarial de una M.A.R., visto para un caso general e hipotético:

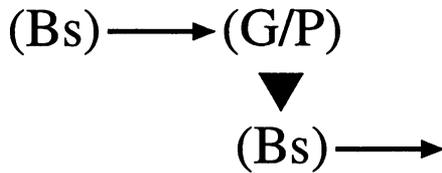
**CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA**



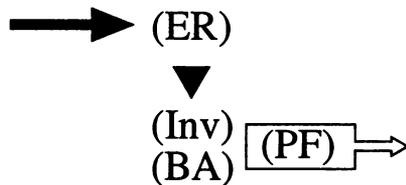
**CICLOS ANUALES**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

**PRIMEROS TIEMPOS**



**SISTEMA CONTABLE**



Sin importar el número de años (ciclos) que precisó la empresa para consolidarse, se aprecia lo siguiente:

- Durante los primeros tiempos de constitución y desarrollo se usan instrumentos sencillos: Balanceí (Bs) - Análisis de ganancias/pérdidas de un negocio (G/P).
- Más adelante estos instrumentos se van ajustando e incorporando, junto a un sistema contable, otros más complejos y efectivos: el estado de resultados del negocio (ER); el inventario (Inv); el balance general Anual (BA); presupuesto de flujo financiero (PF).
- Se ve cómo quedan organizados estos instrumentos durante cada ciclo anual de la empresa:

(ER) → (Inv) (BA) → (PF).

Suponiendo que hoy nos encontramos al final de un ciclo y que hay que preparar las finanzas del siguiente.

## 2. INSTRUMENTOS SENCILLOS PARA ANALIZAR LOS PRIMEROS TIEMPOS DE LA M.A.R.

### a. Balances iniciales de situación (Balanceí)

Corresponde la aplicación de esta sencilla técnica en el caso de un grupo de emprendedores que están iniciando un negocio (etapa de CONSTITUCIÓN).

La cuestión siempre es determinar cuánto dinero tiene el grupo y cómo lo ha estado manejando, por lo cual es necesario saber de dónde proviene y qué se ha hecho con él.

Esta información se registra en un instrumento que se conoce como balance inicial de situación, en el que, al igual que una balanza, de un lado se registra el dinero invertido por el grupo en el negocio, y del otro, en qué se ha gastado cuando se compró algo para el negocio u otro distinto.

En definitiva, esto permitirá recordar qué se ha hecho con el dinero y cuánto queda. El balance de situación sirve para registrar dos hechos:

- El dinero que se invierte en el negocio (proveniente de los ahorros del grupo, préstamos u otras fuentes);
- ¿Qué se ha hecho con el dinero (se usó para comprar un bien, se depositó en el banco, u otros destinos)?

Se denomina «balance de situación», porque el formato de la planilla tiene dos columnas, que deben sumar lo mismo. Esto no debe sorprendernos puesto que el grupo no puede usar más dinero del que tiene, y además hace algo con él (aunque sea guardarlo en una caja).

Estos cálculos pueden hacerse tan a menudo como el grupo lo considere necesario. De hecho, si no se vende ni compra nada, no hay necesidad de hacer un nuevo balance de situación.

Cuando hay movimiento, esto es un «entra y sale» simultáneo de dinero, es una buena ocasión para revisar el balance de situación, el cual proporciona un panorama bastante claro del negocio al grupo emprendedor, en el momento en que se hacen los cálculos.

Podemos usar un ejemplo para explicar el concepto de balance de situación.

Un grupo de productores decide unirse para desarrollar un emprendimiento asociativo hortícola (producción-comercialización).

Todos ponen, de acuerdo a una base de capitalización y sus posibilidades, dos tipos de cuotas: 100.000 G. ó 200.000 G. por familia.

Compran para empezar:

Semillas, abonos, herramientas manuales que les faltaban y un pequeño equipo de riego con motor.

El resto del dinero lo dejan depositado en una cuenta en un banco donde opera alguno de los socios, disponiendo de una pequeña cantidad para gastos corrientes.

En este momento, el balance de situación se vería así:

| <b>EL DINERO PROVINO DE:</b> |           | <b>EL DINERO SE USÓ ASÍ:</b> |           |
|------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| - Familia 1:                 | 100.000   | - Semilla:                   | 100.000   |
| - Familia 2:                 | 100.000   | - Abono:                     | 150.000   |
| - Familia 3:                 | 200.000   | - Herramientas:              | 300.000   |
| - Familia 4:                 | 200.000   | - Equipo riego:              | 1.250.000 |
| - Familia 5:                 | 100.000   | - Depósito banco:            | 500.000   |
| - Familia 6:                 | 100.000   | - Caja chica:                | 200.000   |
| - Gobernación (donación):    | 500.000   |                              |           |
| - Crédito cooperativa:       | 1.000.000 |                              |           |
| <b>TOTAL: 2.500.000 G.</b>   |           | <b>TOTAL: 2.500.000 G.</b>   |           |

Es importante determinar de dónde provino el dinero que utilizaron para operar el negocio. Algunas fuentes pueden ser:

- Contribuciones de los miembros del grupo, como aportes de capital;
- Préstamos de algunos familiares;
- Aportes de alguna institución (a modo de impulso inicial);
- Préstamos bancarios o de otro tipo después de estar funcionando con éxito.

A continuación, hay que plantear en qué se ha empleado el dinero. ¿En qué se gastó?

- Parte del dinero se utiliza para comprar insumos que se agotan al fabricar los productos. Por ejemplo, para el negocio de hortalizas, se incluirían las semillas, el fertilizante y los envases para empacar los vegetales.
- Otra parte se dedica a pagar los costos operativos del negocio y que no se pueden conservar (como por ejemplo, el alquiler de la tierra, los pasajes y el flete del camión para ir al mercado a vender).
- También parte del dinero se destina a comprar equipos y herramientas que se usan en el negocio y que serán empleados nuevamente para producir más (por ejemplo, equipo riego, pala, mesa para el local en el mercado).
- Finalmente, el resto del dinero no se gasta y se conserva como ahorro del grupo o en el banco.

El balance de situación solo le dice al grupo cuánto dinero se ha invertido en el negocio y en qué se ha gastado. Como control e informe sirve para evitar discusiones sobre adónde fue a parar el dinero y, al registrarlo todo, permite ver en dónde podrían reducirse costos.

#### **b. Estado de ganancias y pérdidas de las primeras operaciones del negocio**

El balance de situación no nos dice nada sobre si en la operación del negocio que empezamos hubo un resultado positivo o no.

Si lo que se desea es determinar ganancias o pérdidas, el grupo emprendedor puede emplear la información registrada en el balance de situación y en su cuaderno para preparar otra cuenta denominada estado de ganancias y pérdidas.

El estado de ganancia/pérdida o de resultados, es la diferencia entre los ingresos y los egresos de un período en determinado negocio.

En casos de grupos iniciales, se lo llama «estado de ganancias y pérdidas», y tiene un formato de costeo muy sencillo, considerando las entradas y salidas del período que se quiere analizar. Si los ingresos superan a los gastos, el resultado es positivo (ganancia). En caso contrario, el resultado es negativo (pérdida).

En empresas donde se ha aplicado ya un esquema contable, se lo conoce como «estado de resultados», con un formato más complejo; en él se detalla el beneficio o la pérdida del período estudiado.

Dependiendo del tipo de empresa y de su situación en los negocios, los ingresos que se perciban podrán originarse en:

#### **FUENTES DE INGRESO**

##### **Por ventas**

Son las entregas de bienes o servicios a los clientes provenientes de la producción asignada al negocio.

##### **Ingresos financieros**

Son los intereses ganados por depósitos en los bancos en el período.

A la par de los ingresos, hay que considerar los principales tipos de gastos que se han realizado en el período del análisis:

### **FUENTES DE EGRESO**

#### **Gastos de materia prima y otros insumos**

Son los gastos por los artículos que ha consumido la empresa en el período. Para calcular el costo de algunos materiales consumidos por el proceso, se debe tener en cuenta el inventario de materiales al principio y al fin del período.

Compras + Inventario inicial - Inv.final = Costo materiales consumidos

A modo de ejemplo, se presenta la siguiente situación:

Inventario inicial = 120 = 600.000 G. Cajones

Inventario final = 113 = 565.000 G. Cajones

Compras en el período = 16 = 80.000 G. Cajones

Costo de los cajones consumidos = 120 = 600.000 G. Cajones

#### **Gastos de personal**

Incluyen pagos a personal temporario; los sueldos y la seguridad social de los empleados.

#### **Gastos generales**

Por material de oficina, teléfono, energía eléctrica, alquileres, propaganda, combustibles, reparaciones y otros.

#### **Impuestos**

Todos los tributos pagados al Estado y otros organismos oficiales.

#### **Gastos financieros**

Son intereses cobrados por entidades financieras y bancos por el dinero que han prestado a la empresa.

La suma de las fuentes de ingresos por un lado, y de los egresos por otro, nos dan el «resultado» del período.

A modo de ejemplo, veamos cómo ha resultado el primer negocio de producción hortícola que hizo el grupo del ejemplo anterior:

| <b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>  |                         |                                |                         |
|--|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Realizado a los tres meses del balance de situación e inicio del negocio hortícola |                         |                                |                         |
| <b>FUENTES DE EGRESO (G.)</b>  |                         | <b>FUENTES DE INGRESO (G.)</b> |                         |
| - Semillas (gastado el total):   | 100.000                 | <b>Por Ventas</b>              |                         |
| - Abono (la mayor parte):  | 120.000                 | - 650 docenas lechuga:         | 1.300.000               |
| - Reponer 18 cajones:  | 90.000                  | - 1.500 mazos de acelga:       | 750.000                 |
| - Jornales ocasionales (14):   | 280.000                 | - 400 mazos de apio:           | 480.000                 |
| - Electricidad:  | 370.000                 | - 750 macitos perejil:         | 225.000                 |
| - Repuestos equipo riego:  | 65.000                  | - 1.000 cebollitas:            | 200.000                 |
| - Fletes al mercado (25 veces):  | 375.000                 | Por intereses del banco:       | 25.000                  |
| - Viáticos vendedor (25 veces):  | 250.000                 |                                |                         |
| - Gastos varios:   | 85.000                  |                                |                         |
|  | <b>Total: 1.735.000</b> |                                | <b>Total: 2.980.000</b> |
| <b>RESULTADO FINAL: INGRESOS - EGRESOS = 1.245.000 G.</b>                          |                         |                                |                         |

Parece que les fue bastante bien, por ser un comienzo. Por de pronto, las seis familias han recuperado sus aportes iniciales, y algo más de ganancia. Tienen algo de dinero en el banco para seguir produciendo y atender las primeras cuotas del préstamo de la cooperativa.

Como se ve, el estado de resultados es una herramienta apta para tomar decisiones en negocios futuros. Aplicarla con oportuna frecuencia permite detectar y corregir rápidamente los posibles desvíos que se estén produciendo, evitando las pérdidas en el futuro.

### 3. ELEMENTOS DE APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD

El objetivo de este punto y de los siguientes sobre inventario, balances y razones financieras, es realizar una introducción al tema de contabilidad, de manera que un auxiliar contable pueda disponer de los conocimientos y de la experiencia mínima como para ayudar al grupo emprendedor, cuando precise aplicar estos instrumentos al negocio.

De hecho, en este punto ya cabe pensar en solicitar y contratar ayuda profesional; un contador con experiencia va a ser imprescindible para trabajar adecuadamente.

#### a. Bases del proceso contable y su duración

Como se ha dicho previamente, un hecho económico consiste en el acto de entrega o intercambio de cosas consideradas bienes, por medio de algún proceso (donación, préstamo, alquiler o arrendamiento, trueque o compraventa).

Todo hecho económico es considerado un hecho contable que merece ser registra-

do para su posterior control y utilización en el manejo operativo empresarial.

Para lograr esto en las empresas comerciales, es necesario la implantación de un mecanismo que permita compilar los datos de referencia de una manera sistemática y ordenada.

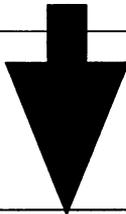
Dicha función corresponde a la administración, que en este aspecto prepara un sistema a través del cual fluye la información:

Las operaciones diarias consignadas en documentos comerciales (comprobantes), constituyen la información que entra al sistema, en forma desorganizada.



El sistema procesa esta información, es decir, la clasifica, la registra y resume. Las etapas del proceso contable son las siguientes:

- Se genera un hecho económico, por ejemplo, una venta.
- Se documenta este hecho real.
- Se registra primero en los cuadernos y luego en el libro de contabilidad.
- Se clasifica en cuentas de activo, pasivo, ingreso, gasto, capital.
- Se llevan los valores a informes, balance, estado de resultado y otros informes (estados contables).



La información procesada sale del sistema en forma de estados contables, que resumen los hechos que han influido en la situación de la empresa.

El sistema de administración contable produce la información organizada en forma de estados contables.

Los dos estados contables más importantes de este proceso son el **Balance** y el **Estado de Resultados** (que es parecido al instrumento ganancias/pérdidas que vimos, pero más complejo).

La mayoría de las empresas pequeñas (y esto incluye a las M.A.R.) alcanza a avanzar en el sistema hasta el nivel de registrar y clasificar, dejando las operaciones posteriores (llenado de libros publicados, preparación de estados contables) a servicios profesionales específicos (auxiliar contable, contadores y estudios contables).

El proceso contable dura usualmente un ciclo anual en la mayoría de las empresas. Su inicio y cierre se hace coincidir con disminución o cierres de ciclos productivos o comerciales, según convenga a la empresa (a veces esto puede estar regulado legalmente).

**b. Las cuentas contables**

Como se ha visto, en contabilidad, CUENTA es la agrupación por clases de todas las actividades económicas de la empresa, ofreciendo el estado detallado de las variaciones que experimenta cada elemento del patrimonio en un período determinado.

Las cuentas operan como los instrumentos de que se vale la técnica contable para registrar las variaciones cualitativa y cuantitativa del activo, pasivo y neto patrimonial como consecuencia de las transacciones practicadas por la empresa.

En contabilidad, las partes de cada cuenta siempre son dos, y se representan en forma de T:

|                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <b>El DEBE (a la izquierda)</b> | <b>El HABER (a la derecha)</b> |
|                                 |                                |

Los dos grupos esenciales de una cuenta corresponden a los elementos patrimoniales del **ACTIVO**: y del **PASIVO**:

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| (+) | (-) | (-) | (+) |
|     |     |     |     |

Como se aprecia, cuando aumenta el valor del **ACTIVO**, se anota en el **DEBE** (a la izquierda), y cuando disminuye su valor se anota en el **HABER** (a la derecha).

Con las cuentas del **PASIVO** es exactamente al revés.

**c. Principios de la partida doble**

El fundamento de registro de la contabilidad aplicado a un sistema o conjunto de cuentas, se basa en el principio de **PARTIDA DOBLE**.

Esto significa que cualquier operación o hecho económico es registrado tanto en el **DEBE** como en el **HABER** de distintas cuentas.

De este principio se derivan los siguientes criterios:

1. No hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor.
2. El que recibe debe a quien entrega.
3. Todo lo que entra va al **DEBE**, todo lo que sale va al **HABER**.
4. Toda entrada debe ser equivalente a la salida.
5. Todos los objetos deben salir de la cuenta bajo el mismo nombre por el cual entraron.
6. Todos los objetos deben salir antes de entrar.
7. Las pérdidas son siempre deudoras y las ganancias son acreedoras.

De esta forma puede hallarse al deudor y al acreedor haciendo las siguientes preguntas:

- |                  |   |                   |
|------------------|---|-------------------|
| - ¿Qué entra?    | y | - ¿Qué sale?      |
| - ¿Quién recibe? | y | - ¿Quién entrega? |

Veamos un ejemplo:

| <b>DEBE</b>            | <b>HABER</b>                     |
|------------------------|----------------------------------|
| En la CAJA hay 100.000 | Producción agrícola MAÍZ 100.000 |

En el esquema se muestra cómo es el sistema de entrada y salida, la cuenta CAJA está en el DEBE (lado izquierdo), y la cuenta producción agrícola MAÍZ está en el HABER (lado derecho).

Al formular la pregunta «¿Qué entra?», la respuesta es «entra CAJA».

Respecto a la otra pregunta, «¿Qué sale?», la respuesta es «sale Prod. Agríc. MAÍZ»

#### **d. El plan de CUENTAS**

Como cada uno de los elementos patrimoniales de una empresa están respaldados por una cuenta, el conjunto de estas nos ofrecerá una visión integral a disposición de la unidad económica (empresa).

Entonces, el plan de CUENTAS es la lista ordenada de distintas CUENTAS, ideada específicamente para una empresa, y que sirve de base para el ordenamiento contable.

Un buen plan de CUENTAS se distingue porque:

- Sus CUENTAS deben ser homogéneas en su agrupamiento para no dar lugar a confusiones.
- Su denominación debe ser clara y representar bien las operaciones o los hechos que se desean registrar con ese nombre, para evitar la realización de falsas imputaciones (anotar lo que va en una CUENTA en otra).
- Es flexible, permitiendo el agregado de nuevas CUENTAS a medida que sea necesario por el desarrollo de nuevos aspectos en la empresa.

A modo de ejemplo se ofrece el plan de CUENTAS de una organización tipo M.A.R. COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES «BLAS GARAY».

|                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| <b>ACTIVO</b>             |                           |
| <b>- DISPONIBILIDADES</b> |                           |
| ⇒                         | Caja                      |
| ⇒                         | Banco Nacional de Fomento |
| <b>- CRÉDITOS</b>         |                           |
| ⇒                         | Documentos a cobrar       |
| <b>- BIENES DE CAMBIO</b> |                           |
| ⇒                         | Equipos de oficina        |
| ⇒                         | Rodados                   |
| ⇒                         | Inmuebles . Terrenos      |
|                           | . Edificio                |

**PASIVO**

**- CIRCULANTE**

- ⇒ Documentos a pagar
- ⇒ Cuentas a pagar

**- PATRIMONIO NETO**

- ⇒ Capital

**- RESULTADOS**

- ⇒ Aporte social

**CUENTAS DE RESULTADOS**

**- INGRESOS**

- ⇒ Venta de insecticida
- ⇒ Venta de semillas
- ⇒ Intereses cobrados
- ⇒ Comisiones cobradas
- ⇒ Utilidades

**- EGRESOS**

- ⇒ Costo de ventas
- ⇒ Sueldos y jornales
- ⇒ Aguinaldos
- ⇒ Agua, luz y teléfono
- ⇒ Honorarios profesionales
- ⇒ Gastos varios

Se observa que esta Cooperativa maneja para registrar y contabilizar todo su movimiento un plan con más de 20 CUENTAS (Consignadas con el Símbolo ⇒ en el cuadro).

Como se aprecia, las cuentas dentro del plan están organizadas según algunos criterios generales referidos a:

**EL PATRIMONIO**

Representa el conjunto de derechos y obligaciones que tiene la empresa en un momento determinado. Normalmente el patrimonio se divide en:

- **ACTIVO:** Incluye todos los bienes y derechos
- **PASIVO:** Incluye todas las obligaciones o deudas
- **PATRIMONIO NETO:** Es la diferencia entre ACTIVO y PASIVO

Los componentes del patrimonio se desarrollan con más detalle al presentar la técnica del BALANCE GENERAL, más adelante en este mismo Módulo.

### **Los RESULTADOS**

Son las cuentas que apuntan a mostrar la forma como se ha operado en el ejercicio:

- INGRESOS
- EGRESOS

Y demuestran ordenadamente cómo se logra la utilidad (ganancia) o pérdida final.

Esto se halla vinculado a los tipos de análisis de estados de resultados (ganancia/pérdida) que ya hemos mencionado en puntos anteriores.

### **e. Los libros contables**

Consisten en un conjunto de hojas, con un formato definido para anotar en ellas las operaciones que se realizan diaria, mensual y anualmente.

Vienen a reemplazar a las planillas de registro de cualquier sistema precontable, y son completos pues registran la totalidad de las cuentas con saldo inicial o que han tenido algún movimiento durante el período contable. Los libros más corrientes son:

#### **LIBRO DE INVENTARIO**

En él se anotan los bienes, derechos y obligaciones que constituyen el patrimonio de la empresa en una fecha determinada. Esto se acompaña con las unidades de medida (kg, metros, litros, etc.) y cantidades valoradas de cada elemento patrimonial.

#### **LIBRO DIARIO**

Tiene por objeto registrar día tras día por orden riguroso de fechas, todas las operaciones que efectúa la empresa, indicando claramente el deudor y el acreedor.

#### **LIBRO MAYOR**

Registra y clasifica sistemáticamente los elementos provenientes del Libro Diario, por orden cronológico, a fin de conocer el movimiento y saldo de cada una de las cuentas.

#### **LIBROS AUXILIARES**

Sirven para anotar en forma más analítica algunas cuentas principales que necesitan ser desagregadas, permitiendo la descentralización cuando haga falta.

## **4. PREPARACIÓN DE INVENTARIOS PARA EL ANÁLISIS PATRIMONIAL**

### **a. Presentación del inventario patrimonial**

Cuando comenzamos con el emprendimiento, a veces el capital inicial común es pequeño y no suele haber mercaderías que permanezcan en la empresa demasiado tiempo, por la necesidad de dinero.

En estos casos no vale la pena hacer un inventario muy riguroso, y el grupo se las arregla en sus negocios haciendo oportunos balances de situación.

En cambio, cuando la empresa ha crecido, importa evaluar esto con mucho cuidado.

Y corresponde introducir la idea de «inventario», que significa conocer o realizar un recuento de algo que tenemos y está disponible para aplicar en el proceso empresarial en un momento determinado.

El inventario patrimonial de una empresa nos presenta la situación estática, en un momento dado, de sus bienes, derechos y obligaciones patrimoniales, debidamente valorados y clasificados.

El inventario (que juntamente con el balance y los estados de cuentas forman los instrumentos fundamentales de la contabilidad), sirve para fijar la situación de la unidad económica en un momento determinado, y también para la apertura de cuentas para un período futuro.

Por su misma esencia, el inventario antecede a los cálculos de patrimonio económico (por ejemplo un balance), o a la decisión de vender algo (por ejemplo, hay que saber cuánta mercadería tenemos en depósito).

Su realización comprende los siguientes aspectos:

- Preparar una relación detallada de los diversos bienes, derechos y obligaciones que constituyen el patrimonio de la unidad económica en una fecha determinada.
- Efectuar la medición de unidades físicas o expresión cuantitativa de los diferentes elementos patrimoniales de acuerdo con su naturaleza (en kg, metro, litro).
- Hacer la valoración de dichos elementos patrimoniales, aplicando a cada uno los criterios de avalúo que correspondan, de acuerdo con los fines que se persigan al confeccionar el inventario.

### **b. Investigación del inventario**

Comprende la determinación de los elementos patrimoniales que han de formar el inventario, a fin de no incluir bienes o derechos y obligaciones que no pertenecen a la empresa, ni tampoco omitir aquellos otros que le correspondan.

La inventarización de los elementos patrimoniales puede hacerse:

- Mediante inspección ocular o examen directo de cada elemento patrimonial, seguido del reconocimiento cuando fuese necesario; así por ejemplo, el encargado de redactar el inventario comprobará en la propia fábrica o almacén los equipos, géneros o artículos existentes, en cantidad, calidad y precio.
- Examen de los documentos relativos a la propiedad o pertenencia de ciertos elementos; por ejemplo, póliza de compra de los valores mobiliarios, escritura de compra de los inmuebles, facturas de adquisición de mercaderías, etc. En muchos casos, la inspección ocular debe completarse con el examen de los

documentos correspondientes.

- Informaciones de terceras personas directamente relacionadas con los bienes, derechos y obligaciones que estamos inventariando. También se incluyen los informes o dictámenes de especialistas o técnicos sobre algún elemento patrimonial. Por ejemplo, el informe de un arquitecto relativo al estado de conservación de un edificio, el dictamen de un ingeniero relativo al valor en funcionamiento de unas máquinas, etc.

### **c. Modos de valoración**

Consiste en la reducción de los diferentes elementos patrimoniales a una unidad de medida común (moneda efectiva).

Esta homogeneización es necesaria para poder sumar las diferentes partidas de composición heterogénea que abarca el inventario, a fin de calcular el capital efectivo de la empresa.

Como es necesario considerar el valor actual de cada uno de los bienes, teniendo en cuenta sus características particulares, se presentan a continuación los aspectos y criterios que debe contemplar un inventario para su valoración:

#### **Tierras y mejoras**

En el caso de una empresa agropecuaria, se hace el desglose correspondiente al número de hectáreas. Para la valoración de las tierras y los cultivos o actividades, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Los terrenos y mejoras se valoran de acuerdo con estos conceptos: precio de adquisición, precio comercial de mercado (valor de cotización que se le daría en el mercado), o valor de capitalización (de acuerdo al rendimiento esperado de los cultivos o empresas ganaderas que haya en cada lote). El criterio más utilizado es el del valor comercial o de mercado.
- Cultivos por cosechar: dos criterios de valoración se pueden aplicar. Si los cultivos están en las primeras etapas de su ciclo productivo, su valor real debe estar cercano al valor de los costos de producción del cultivo hasta ese momento.
- Si se halla en los períodos finales del ciclo productivo, su valor real debe estar cercano al precio de mercado esperado para el producto que se cosechará.
- En el caso de cultivos permanentes (forestales, frutales, etc.), se puede obtener su valor de acuerdo al criterio anterior, aunque también se puede utilizar el concepto del precio de costo menos la depreciación estimada, teniendo en cuenta que tienen una larga vida útil, la cual se calcula en forma aproximada.

#### **Edificios, construcciones y estructuras permanentes**

En esta sección se detallan todas las estructuras permanentes tales como casas, establos, silos, galpones, tinglados, lagunas de decantación, cercas, etc. Para su valoración se usa el criterio del precio de costo menos la depreciación.

#### **Maquinaria y equipo**

Esta parte del inventario contempla el detalle de la maquinaria y equipo de la finca y fábrica, que el grupo empresario tenga en propiedad común. Por lo tanto, aquí se detallan elementos tales como vehículos, herramientas, máquinas, motobombas, equipos de riego, molinos clasificadores, empacadoras, equipos industriales, etc. Para calcular el valor de estos elementos, se debe tener en cuenta también el concepto de depreciación mencionado anteriormente.

### **Animales**

Dentro de este rubro se diferencian dos tipos con características económicas y contables diferentes:

- **Ganado de renta** (reproductores, ganado de productos tales como leche, huevos, etc.): el que sufre depreciación y cuyos productos se colocan en el inventario separadamente del animal. Para su valoración se utilizan dos conceptos: depreciación y valor de mercado.
- **Ganado de crecimiento y engorde**: que no sufre depreciación y cuyos productos no se separan del mismo animal que los produce, al cual quedan incorporados. Para su valoración se utiliza usualmente el valor comercial o de mercado.

**Materiales:** (productos, subproductos y existencias de insumos /materia prima)

En esta sección se presentan todos los materiales que se encuentran en almacén.

Para su valoración, y teniendo en cuenta que pueden existir materiales adquiridos en diferentes épocas, se utilizan varios criterios:

- Precios según factura (los precios se asignan de acuerdo a las facturas de compra);
- Precio promedio (se usa el promedio de los diferentes precios);
- Valor actual de mercado.

### **Cuentas por pagar**

Aquí se detalla el valor de todas las deudas, tanto a personas como a entidades y sin importar en qué momento se deben saldar.

### **Dinero que se posee y cuentas por recibir**

La valoración del efectivo y dinero que se posee se hace contando el efectivo en caja y solicitando a los bancos un estado de la/las cuentas bancarias de la empresa.

En cuanto a las cuentas por recibir, su valoración supone la preparación de una lista de los deudores con cuentas pendientes en la empresa, eliminando aquellos que por su insolvencia deban descontarse como «incobrables».

**d. Clasificación y resumen del inventario para el balance**

Para hacer un resumen sencillo se procede a clasificar las cuentas que incluyen elementos patrimoniales de la misma índole (mercaderías, materia prima, muebles).

Seguidamente se muestra una expresión sencilla del inventario de una organización, tal como se presenta en el libro contable correspondiente:

**Capiibary, 23 de setiembre de 1997**

**INVENTARIO GENERAL N° 1. Practicado por la Organización MBARETÉ, de la misma localidad, con motivo del inicio de sus actividades.**

| ACTIVO                         |  |         |                  |
|--------------------------------|--|---------|------------------|
| <b>DISPONIBILIDADES</b>        |  |         |                  |
| -                              | <i>Caja</i>                              |         |                  |
|                                | Existencia de dinero en efectivo (G.)    | 560.000 |                  |
| -                              | <i>B. N. T. - Caja de Ahorro</i>         |         |                  |
|                                | Saldo depositado Cta. Ahorro N° 14-585/6 | 250.000 | 810.000          |
| <b>EXISTENCIA DE PRODUCTOS</b> |  |         |                  |
| -                              | <i>Prod. AGRÍCOLA: Poroto</i>            |         |                  |
|                                | 350 kg x 1.000 G./kg                     | 350.000 |                  |
| -                              | <i>Prod. AGRÍCOLA: Maíz</i>              |         |                  |
|                                | 150 kg x 200 G./kg                       | 30.000  |                  |
| -                              | <i>Prod. AGRÍCOLA: Mandioca</i>          |         |                  |
|                                | 500 kg x 120 G./kg                       | 60.000  | 440.000          |
| <b>MUEBLES Y ÚTILES</b>        |  |         |                  |
| 01                             | Escritorio de madera                     | 100.000 |                  |
| 04                             | Sillones x 30.000 G. cada uno            | 120.000 |                  |
| 01                             | Calculadora de 12 dígitos                | 50.000  | 270.000          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>            |  |         | <b>1.520.000</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>            |  |         | <b>0</b>         |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>         |  |         | <b>1.520.000</b> |

Por tanto, el capital líquido asciende a la suma de un millón quinientos veinte mil guaraníes.

Firman este inventario:

**PRESIDENTE**

**SECRETARIO**

## 5. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL CAPITAL

---

### a. EL BALANCE ANUAL GENERAL

En este punto estamos en condiciones de presentar la herramienta contable más corrientemente conocida, que resume toda la información anterior, registrada en las cuentas y nos la presenta una vez por año.

En consecuencia todos los socios de una M.A.R. necesitan poder entenderlo e interpretarlo, pues si está bien preparado, tiene mucha información para proporcionar sobre la situación de la empresa.

#### **Elementos que se encontrarán en el balance general:**

- ¿Qué tenemos? ¿Qué debemos? ¿Qué nos deben?
- ¿Cómo está el capital de la empresa a nivel general?

Puede parecer que a nivel de nuestros microemprendimientos no sea tan importante como en empresas mayores, pero de la comparación de cada inventario y balance (que conviene que sea anual) se comprobará si la empresa crece o está decayendo.

Cabe acotar que este instrumento (debidamente legalizado) es la carta de presentación de cualquier empresa, para poder acceder a fuentes crediticias en el mercado del dinero.

En consecuencia, para una etapa de consolidación del emprendimiento a microempresa, es interesante el entrenamiento del grupo humano en la comprensión de esta técnica y del significado de sus resultados.

Del análisis del inventario que se mencionó antes, se comprende que la empresa tiene:

- **BIENES:** Tierra, dinero, muebles, local, máquinas, productos, insumos.
- **CUENTAS:** Cuentas por cobrar (DERECHOS) y cuentas por pagar (OBLIGACIONES).

A su vez, se ha dicho que para conocer la situación de la empresa en un determinado momento, hay que comparar lo que esta tiene y lo que debe.

En principio, cada socio de la M.A.R. frecuentemente tiene algún aporte inicial (capital) realizado a la empresa. El suyo, más el de sus compañeros, junto a las utilidades o ganancias generadas por el negocio, van alimentando lo que se conoce como los BIENES y los DERECHOS.

Juntos forman el ACTIVO de la empresa.

$$\text{BIENES} + \text{DERECHOS} - \text{OBLIGACIONES} = \text{PATRIMONIO}$$

Por su parte, las OBLIGACIONES nos dan el PASIVO.  
Visto de otra forma:

**ACTIVO - PASIVO = PATRIMONIO**

Desde este punto de vista se puede interpretar el PATRIMONIO como una deuda muy particular de la empresa con sus asociados, conformada por los diferentes aportes y las ganancias generadas y no retiradas por los socios.

Estos datos nos los va a presentar el BALANCE ANUAL GENERAL, que se caracteriza por estar referido a una fecha determinada, expresado en unidades monetarias, en el cual (al igual que en el balance) el total del activo es igual al pasivo.

A continuación se da un ejemplo de su presentación.

**ASOCIACIÓN CAMPESINA DE DESARROLLO INTEGRADO - ACADEI**  
**Dpto. San Pedro - Balance General practicado al 31 / 12 / 2000**

| <b>ACTIVO</b>            |                    | <b>PASIVO</b>                 |                    |
|--------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|
| <b>Circulante</b>        |                    | <b>A corto plazo</b>          |                    |
| - Disponibilidad en caja | 3.515.793          | - Préstamos FDC               | 20.000.000         |
| - Créditos a socios      | 20.000.000         | - Otros préstamos             | 10.000.000         |
| - Cuentas a cobrar       | 10.000.000         | <b>Total corto plazo:</b>     | <b>30.000.000</b>  |
| <b>Total circulante:</b> | <b>33.515.793</b>  |                               |                    |
| <b>Fijo</b>              |                    | <b>A largo plazo</b>          |                    |
| - Rodados                | 40.000.000         | <b>Total Pasivo :</b>         | <b>30.000.000</b>  |
| - Muebles y útiles       | 2.758.480          |                               |                    |
| - Edificios              | 949.100            | <b>PATRIMONIO</b>             |                    |
| - Construcciones         | 12.013.500         | <b>Capital</b>                |                    |
| - Terrenos               | 6.500.000          | - Capital social              | 61.430.886         |
| - Equipos de informática | 4.900.000          | - Otros aportes               | 6.013.020          |
| <b>Total fijo :</b>      | <b>67.119.080</b>  | - Resultado del ejercicio     | 3.190.967          |
|                          |                    | <b>Total patrimonio neto:</b> | <b>70.634.873</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO:</b>     | <b>100.634.873</b> | <b>TOTAL PASIVO:</b>          | <b>100.634.873</b> |

En consecuencia, el balance es un resumen, a una fecha determinada, de todo lo que tiene la empresa (activos) y de lo que realmente le pertenece (patrimonio).

Para entender esto, sobre esta planilla debemos empezar a profundizar el análisis.

Primero se identifica dentro del balance a sus principales componentes, a fin de realizar algunas comparaciones y aplicar indicadores que medirán su estado.

### b. Los activos totales

$$\text{ACTIVOS TOTALES} = \text{Activos corrientes} + \text{activos fijos} + \text{otros}$$

#### Los activos corrientes (o circulantes)

**Podemos recurrir a ellos y usarlos más o menos rápidamente para pagar.**

Es lo que tenemos en la caja o en los bancos, las cuentas por cobrar y todo lo que se pueda convertir en efectivo en las operaciones normales de la empresa, en el período regular de un año.

Citamos como ejemplos de activos rápidamente corrientes el dinero en mano (caja), en la cuenta de bancos y los deudores a corto plazo que esperamos nos paguen.

Un poco menos corrientes son los productos en consignación o en depósito, además de las materias primas e insumos.

Finalmente están los depósitos a plazo fijo, bonos o letras del tesoro (valores públicos) que podríamos tener.

#### Los activos fijos

**Para utilizarlos como medio de pago es necesario «realizarlos» (venderlos, enajenarlos, etc.).**

Son los bienes muebles que la empresa adquiere para su uso como las maquinarias y equipos, vehículos, herramientas y útiles.

Luego (y más fijos aún) las construcciones, propiedades inmobiliarias, terrenos.

Anualmente tenemos que amortizar una parte de los activos fijos, pues el tiempo y el uso los van depreciando.

También se considera aquí al valor de las marcas y patentes de los productos que elabora la empresa.

### c. Los pasivos totales

$$\text{PASIVOS TOTALES} = \text{Pasivos corrientes} + \text{pasivos a largo plazo} + \text{otros}$$

#### Los pasivos corrientes (o circulantes)

Son todas aquellas deudas que tengamos en la empresa a menos de un año.

Pueden ser con proveedores o las deudas contraídas por compras a crédito.

- Obligaciones bancarias o valor de las obligaciones con los bancos e instituciones financieras en menos de un año.
- Anticipos, que representan el dinero que un cliente anticipa por un servicio prestado o un bien no entregado.
- Acreedores fiscales, o sea, el saldo de impuestos y prestaciones sociales que se adeudan a la fecha del balance.
- Saldos acreedores de socios de la M.A.R.

### **pasivos a largo plazo, no corrientes**

Son todas las deudas y obligaciones que tengamos a más de un año de plazo:

- Deudas bancarias (por ejemplo la deuda remanente de un crédito a largo plazo)
- Cuentas varias a pagar ( a más de un año)
- Otros pasivos son aquellos que no entran ni como corrientes, ni de largo plazo.

### **d. El patrimonio y su destino**

Retiradas las obligaciones del pasivo, el resto del activo aparece como patrimonio. En esencia se constituye por:

PATRIMONIO = Capital social + Reservas generales + Reservas especiales +  
Utilidades no distribuidas

### **El capital social**

Corresponde al monto que los socios aportaron genuinamente al inicio y durante la vida de la empresa, por decisión del grupo en asamblea. En los sistemas cooperativos se indica estatutariamente cómo disponer de él, pero en general está invertido en máquinas o materias primas.

#### **Reservas generales**

Así se denomina a un fondo que los mismos asociados determinen, o que el estatuto social de la empresa establezca que debe constituirse como parte de las utilidades anuales.

#### **Reservas especiales**

Puede ser un fondo que el grupo o la asamblea de la empresa constituye, previendo la adquisición de un bien, o para cubrir un riesgo de la empresa o de sus asociados (seguro agrícola, fondo de salud e imprevistos, etc.).

#### **Las utilidades no distribuidas**

Son un fondo transitorio hasta que la asamblea decida los destinos que el mismo tendrá.

#### **Retorno**

Es la cifra disponible de repartir como ganancia a los miembros del grupo por parte de la empresa. A esta cifra se recurre también cuando es necesario invertir para aumentar el tamaño de la empresa o hacer un nuevo negocio.

### **e. El estado de origen y aplicación de fondos**

Consiste en la comparación de dos balances de la misma empresa, integrando las variaciones que se hayan producido en el activo y en el pasivo.

Veamos, en un ejemplo genérico, cómo calcular los aumentos y disminuciones entre dos balances más o menos cercanos (el ejemplo está simplificado, y expresado en millones de G.):

| <b>31-12-99</b> |           |                  |           |
|-----------------|-----------|------------------|-----------|
| <b>ACTIVO</b>   |           | <b>PASIVO</b>    |           |
| Caja            | 12        | Proveedores      | 15        |
| Deudores        | 23        | Impuestos varios | 10        |
| Productos       | 8         | Deuda banco      | 15        |
| Envases         | 10        | Capital social   | 58        |
| Activo fijo     | 45        |                  |           |
| <b>TOTAL</b>    | <b>98</b> | <b>TOTAL</b>     | <b>98</b> |

| <b>31-12-00</b> |            |                  |            |
|-----------------|------------|------------------|------------|
| <b>ACTIVO</b>   |            | <b>PASIVO</b>    |            |
| Caja            | 8          | Proveedores      | 25         |
| Deudores        | 25         | Impuestos varios | 18         |
| Productos       | 20         | Deuda banco      | 27         |
| Envases         | 12         | Capital social   | 40         |
| Activo fijo     | 45         |                  |            |
| <b>TOTAL</b>    | <b>110</b> | <b>TOTAL</b>     | <b>110</b> |

Para notar los cambios (los aumentos, disminuciones y en qué aspectos), se prepara un cuadro como el siguiente:

| <b>VARIACIONES EN:</b> | <b>ACTIVO</b> | <b>PASIVO</b>    |           |
|------------------------|---------------|------------------|-----------|
| Caja                   | - 4           | Proveedores      | 10        |
| Deudores               | 2             | Impuestos varios | 8         |
| Productos              | 12            | Deuda banco      | 12        |
| Envases                | 2             | Capital social   | -18       |
| Activo fijo            | 0             |                  |           |
| <b>TOTAL</b>           | <b>12</b>     | <b>TOTAL</b>     | <b>12</b> |

En él, las variaciones del activo han de igualar a las del pasivo en el total final.

Finalmente se consolida el cuadro de estado de origen y aplicación de fondos, anotando a la izquierda los aumentos del activo y las disminuciones del pasivo (o sea, las aplicaciones de los fondos). A la derecha se anotan los aumentos de pasivo y las reducciones del activo.

| <b>APLICACIÓN</b> |           | <b>ORIGEN</b> |           |
|-------------------|-----------|---------------|-----------|
| Deudores          | 2         | Proveedores   | 10        |
| Productos         | 12        | Impuestos     | 8         |
| Envases           | 2         | Deuda banco   | 12        |
| Activo fijo       | 0         | Caja          | 4         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>16</b> | <b>TOTAL</b>  | <b>34</b> |

Como se aprecia, la empresa ha aumentado el financiamiento a corto plazo (proveedores), sus deudas en impuestos y del servicio del crédito, todo lo cual es negativo, pues estos valores pesan sobre la disponibilidad de liquidez necesaria para afrontar cualquier cambio o nuevo negocio.

## 6. INDICADORES DE CONTROL PATRIMONIAL-FINANCIERO

Disponiendo ya de instrumentos como el inventario, el estado de resultados y el balance, se puede analizar qué sucede financieramente en nuestra empresa.

Esta capacidad es muy valiosa, porque sirve de base a los dirigentes e involucrados en hacer el control de gestión y en tomar decisiones en la empresa. Para ello usaremos:

### **Indicadores Patrimoniales-Financieros**

También llamadas razones financieras. Son instrumentos para el análisis del balance y del estado de resultados de una empresa.

Establecen relaciones entre dos cuentas o grupo de cuentas de un estado financiero, o entre dos estados en diferentes fechas.

Funcionan como las herramientas que nos permitirán conocer nuestra capacidad de pagar las deudas de corto y largo plazo. También ayudarán a prevenir y enfrentar los problemas de «liquidez»; finalmente, si el capital que operamos se «mueve» rápido o muy lentamente en nuestro negocio.

A continuación veamos cómo se determinan.

#### **a. Razones de liquidez**

Las razones de liquidez se obtienen comparando datos del balance general.

Hay varias, pero las más interesantes son la «razón corriente» y la «razón ácida».

#### **La razón corriente**

Es la que mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas de CORTO PLAZO:

|   |  |
|---|--|
| $\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{33.515.793}{30.000.000} = 1.11$ | <b>Para nuestro ejemplo de ACADEI:</b> |
|---|--|

- Podemos medir la capacidad inmediata de pago de la empresa.
- Se debe analizar la calidad de los activos y pasivos corrientes. Si tenemos activos en moneda local y deudas en dólares y hay inflación, es peligroso.
- Si el índice está entre 1 y 1,5 es normal. 1 se considera bueno.
- Si es mayor a esto, puede indicar recursos ociosos, y puede bajar la rentabilidad de la empresa.

### La razón ácida

Mide la capacidad inmediata de los activos más líquidos (caja, bancos y cuentas a cobrar) para cubrir las deudas.

|   |                              |
|---|------------------------------|
| $\text{Razón ácida} = \frac{\text{Caja + Bancos + Ctas. a cobrar}}{\text{Pasivos corrientes}} = 1.11$ | <b>Para nuestro ejemplo:</b> |
|---|------------------------------|

- Es una buena medida de la liquidez inmediata de la empresa.
- La relación ideal podría ser de 1 a 1.
- Deberíamos analizar que las cuentas a cobrar sean de alta confiabilidad, es decir, que se cobren en fechas acordes con las fechas de pago de nuestras deudas.

Es conveniente, para asegurar el control financiero, la aplicación de estas razones dos o tres veces al año; en momentos de cerrar algunos eventos importantes (por ejemplo una campaña de producción).

También es útil la comparación con los resultados de otras empresas, que tengan una actividad semejante a la nuestra.

### b. Razones de endeudamiento

Mediante las razones de endeudamiento, podemos medir la capacidad de la empresa asociativa para contraer deudas, a corto o largo plazo, contando con los recursos que tenemos. Hay dos tipos:

|   |                              |
|---|------------------------------|
| $\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}} \times 100 = \frac{30.000.000}{110.634.080} \times 100 = 0.27$ | <b>Para nuestro ejemplo:</b> |
|---|------------------------------|

Esta razón mide la participación de los acreedores (personas o instituciones a quienes debemos) en la financiación de los activos totales.

- En este caso es conveniente diferenciar los pasivos de corto y largo plazo.
- Se considera que un endeudamiento de hasta el 50-60% es manejable; o sea que por cada 1.000 guaraníes que la empresa tiene en sus activos, se adeudan 600.
- Un índice menor al 60% señala mayor margen para endeudarse.
- Por el contrario, si el índice es mayor al 60%, merece cautela y estudio antes de cualquier nuevo endeudamiento.

Por otra parte, la razón de endeudamiento futuro ayuda a definir cuál será el efecto de un crédito destinado a invertir activos, en el endeudamiento de la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento futuro} = \frac{\text{Total pasivo} + \text{préstamo}}{\text{Total activo} + \text{préstamo}} \times 100$$

- Usualmente se calcula antes de gestionar un crédito.
- Nos anuncia la participación de los acreedores si concretamos el crédito.
- El nivel de hasta el 50% es una alerta para decidir si se toma el préstamo o no.

### c. Razones de utilidad/rentabilidad

Estos indicadores apuntan a medir el grado de rendimiento de los resultados económicos (ganancias o utilidades), y son bien importantes como medida de éxito o fracaso del período económico que se ha analizado.

Veamos primero la rentabilidad sobre las ventas:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad o ganancia líquida}}{\text{Total de ventas netas}} \times 100$$

- Este índice puede compararse con el de otras empresas similares.
- Puede compararse también con el mismo índice de años anteriores de nuestra empresa.
- Si la inflación es baja (menos del 10%), datos de entre 20 y 30% son normales.

La rentabilidad sobre el total de activos (capital) mide la eficiencia desarrollada en el uso del total del capital de la empresa (este indicador ha sido visto ya en el Módulo N° 5, de Análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.):

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad líquida}}{\text{Total de activos}} \times 100$$

- Permite estimar cuántos guaraníes por cada 100 G. de capital se convierten en utilidad (ganancia), ayudando a conocer el rendimiento general de la inversión empresarial.
- También se compara con otras empresas y con el mismo índice de años anteriores.

#### d. Razones de actividad y evolución comercial

Si tenemos una M.A.R. con importante actividad comercial y deseamos saber efectivamente si estamos evolucionando en el nivel de esta actividad, estamos estancados o, en retroceso, es preciso usar estos instrumentos.

La rotación de cuentas a cobrar nos muestra la cantidad de días que tardan en pagar nuestros deudores:

|                                 |   |   |   |                                       |
|---------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| <b>Rotación</b><br><b>C x C</b> | = | $\frac{\text{Cuentas a cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}}$ | X | días que damos<br>para que nos paguen |
|---------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|

- Al indicar el tiempo (días) que efectivamente se toman nuestros deudores en pagar, frente a los días que nosotros otorgamos, ello nos permite conocer la «calidad» de nuestros deudores.
- Un número de días bajo (menos de 30, por ejemplo) significa una recuperación rápida del capital.
- Un número de días alto (más de 100, por ejemplo) significa una recuperación lenta frente a los días dados.
- La rotación de cuentas a cobrar puede ser utilizada para saber cómo cumplen nuestros clientes en el pago de sus cuentas.

La rotación de stock en inventario nos muestra con qué rapidez las mercaderías o productos se convierten en cuentas a cobrar o efectivo.

|                                    |   |   |   |                                |
|------------------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| <b>Rotación de</b><br><b>stock</b> | = | $\frac{\text{Valor del stock promedio de productos}}{\text{Costos de ventas de los productos}}$ | x | Nº días del período<br>elegido |
|------------------------------------|---|---|---|--------------------------------|

- Esto permite detectar problemas de acumulación o escasez de producto para vender.
- Un número de días altos significa rotación lenta; excesiva acumulación de inventarios.
- Un número de días bajo significa rotación alta, buen ritmo de ventas.
- Rotación lenta puede indicar problemas de venta, precios elevados, etc.

Como vemos, este conjunto de fórmulas indicadoras, bien comprendidas, se convierten en un «tablero de instrumentos» para controlar la evolución de la empresa, y como complemento para entender los estados financieros mostrados por la contabilidad.

Para practicarlos, es conveniente que los socios dirigentes trabajen junto a la gerencia o al contador, para tal propósito, solicitando este tipo de información en distintos momentos del ciclo.

Un buen seguimiento de gestión requerirá siempre información veraz, sencilla y frecuente, a veces sin esperar al cierre anual del balance.

# CAPÍTULO C

## LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

### 1. LAS NECESIDADES DE DINERO EN LA ETAPA DE CONSTITUCIÓN

---

Desde comienzos del proyecto de emprendimiento que el grupo desee desarrollar como negocio, aparecerá como principal factor de avance o freno, la disponibilidad de dinero.

De allí en más, y durante toda la vida empresarial, será necesario estar pendiente y ocuparse de:

#### **LA LIQUIDEZ (o disponibilidad de dinero)**

Este concepto es clave y se refiere a la misión de provisión de fondos oportunos para que no falte dinero, y la empresa opere cotidianamente sin sobresaltos en la caja.

Las necesidades de liquidez y las fuentes adonde recurrir para financiarse son diferentes según cada etapa empresaria, pero además, en la etapa de constitución es un poco más complicada la obtención de fondos, debido a que:

- Sólo existen algunas fuentes disponibles, y existen siempre dificultades para conseguir financiación de «arranque empresario», inclusive entre organismos de desarrollo agropecuario (no hay líneas para nuevas empresas; las líneas no contemplan necesidades de preinversión o de inversión, etc.).
- El emprendimiento o empresa no es conocido en el mercado financiero local, al cual recién accederá cuando demuestre «éxito» en las actividades comerciales.
- Es preciso tener un buen proyecto, elaborado adecuadamente en sus aspectos de factibilidad técnica y económica-financiera. No todos los grupos emprendedores están en condiciones ni disponen del asesoramiento para su preparación.

#### **a. ¿Cuáles son las necesidades de liquidez para el «arranque empresario»?**

Independientemente del tipo de idea o proyecto de negocio, las demandas iniciales más corrientes de fondos para un grupo que intenta desarrollar un emprendimiento, van a estar incluidas en alguno de los cuatro órdenes generales que siguen:

#### **Financiación de inicio o de «preinversión»**

Se entiende por esto, disponer de un dinero destinado a preparar y ajustar la IDEA del negocio, de modo que se convierta en un PROYECTO bien elaborado y consistente en la realidad.

Para ello hace falta usualmente financiar:

- La asistencia técnica para acompañar y preparar el proyecto conjuntamente;
- Estudios de conocimiento y vinculación al mercado (pago de sondeos, gastos de viajes y viáticos para que el grupo «se conecte» y prepare su negocio, etc.);
- Desarrollo de productos (gastos de realización de ensayos de campo, pruebas piloto de elaboración, gastos de diseño de marcas y envases, etc.).

### **Fondo de inversiones iniciales**

Aquí hay que considerar aquellos elementos de capital que se hayan identificado en el proyecto del grupo como prioritarios para fundar la empresa, y que los socios no dispongan para ofrecerlos, como ser:

- Infraestructura (edificios, instalaciones).
- Equipamiento (máquinas, herramientas, muebles, etc.).
- Gastos de instalación, puesta a punto y asesoramiento para la utilización.
- Fondo de capacitación empresarial para que el grupo reciba el conocimiento y entrenamiento inicial sobre gestión empresarial.

### **Capital de trabajo inicial**

Sobre una base de lo planificado por el proyecto, corresponde financiar el conjunto de medios que permita al grupo desarrollar el primer ciclo de operación, hasta recuperar lo gastado con las ventas.

Esto puede incluir:

- Insumos esenciales o de un proceso nuevo.
- Mano de obra adicional de la que no disponga el grupo.
- Pago de asesoramientos para asegurar la ejecución adecuada de producción.
- Gastos para entrar y posicionarse en el mercado (envases y obleas, propaganda, fletes, comisiones, etc.).

### **Fondo inicial de legalización**

Para comenzar a operar en el mercado, es probable que muchas veces sea necesario iniciar enseguida la legalización empresarial. Hará falta dinero, por ejemplo para:

- Gastos de legalización (gestoría, viajes, estampillados, etc.)
- Impresión de documentos comprobantes (boletas, remitos, recibos, etc.)

Frente a este panorama de muchas e importantes necesidades de financiación, hay que buscar la combinación de respuestas que permitan componer los primeros fondos para iniciar el negocio. A continuación, veamos cómo hacerlo.

## **b. Los aportes propios de capital financiero**

El más sano principio de constitución empresarial aconseja la fundación del emprendimiento sobre la base de un «aporte societario inicial».

Esto tiene dos efectos importantes:

- Crea la “piedra fundacional” de la empresa, con la demostración inicial de los socios creadores de arriesgarse por el emprendimiento conjunto, lo cual constituye su primer testimonio de confianza.
- Compromete a cada socio a vigilar el capital social, pues tiene invertido allí «parte de lo suyo».

Si bien normalmente se aporta en dinero, las formas y las modalidades del aporte pueden organizarse de varios modos:

- Aporte en dinero, de igual monto inicial para cada socio. Parece lógico para casos en que los socios son muy parejos en sus capacidades de producción, o cuando se va a iniciar un negocio totalmente diferente a lo que comúnmente se produce;
- Cuando son diferentes, se puede usar un monto de aporte proporcional a algún criterio: por ejemplo, un determinado monto de dinero por hectárea;
- Aporte diferido: Al no disponer de dinero, un grupo puede comprometer entregar determinado porcentaje del valor de su producción al emprendimiento, vendiendo en común el total o un volumen pactado de su producción;
- Si hay experiencia previa de operaciones en común (por ejemplo en una cooperativa), se puede recurrir a capitalizar ganancias del ciclo anterior, o realizar (vender) bienes del grupo remanentes de otro emprendimiento, para transferirlos en la fundación de la nueva empresa.

### **c. Los préstamos internos**

A veces, es posible contar con préstamos de personas conocidas o allegadas al grupo (por ejemplo, de familiares de asociados, amigos, etc. ).

Debe aclararse que son de hecho «préstamos de confianza», y que si no se responde o no se aclaran los riesgos del negocio al prestador, esto puede ser fuente de crisis en un grupo emprendedor.

Por ello es muy importante aclarar a quién se presta (a un socio en particular, o a la sociedad) y en qué condiciones se realiza (tiempo, modo de devolución, agregado de intereses, etc.).

### **d. Donaciones institucionales**

En el contexto de las comunidades de campesinos y pequeños productores, suelen existir una o varias instituciones que a veces disponen de medios financieros de apoyo al desarrollo rural. Algunos de estos fondos de apoyo son genéricos, y en cambio otros están destinados para fines específicos.

Una descripción rápida de las fuentes de donación más frecuentes con que cuenta el Paraguay incluye a:

- **Instituciones gubernamentales locales**  
La Municipalidad, las Secretarías de Desarrollo de las Gobernaciones, etc.
- **Instituciones gubernamentales nacionales**  
Ministerio de Agricultura, mediante el Fondo de Desarrollo Campesino o por medio de algún proyecto que esté administrando.

Ministerio de Industria y Comercio, por medio de CEPAE, dispone de fondos para capacitaciones.

Ministerio de Justicia y Trabajo, gracias al S.N.P.P. dispone de medios de capacitación

- **Organizaciones No Gubernamentales**

Varias de ellas operan proyectos con pequeños fondos de ayuda, que pueden aportar dinero bajo forma de donación a un emprendimiento grupal, siempre que actúen en el área y el rubro de interés del grupo.

Es importante que el grupo convenza a estas instituciones con un buen proyecto, y además solicitar medios en relación a los dos primeros puntos de necesidades (preinversión e inversiones), ya que es poco probable que se encuentren fondos para ello en otras fuentes.

**e. Asociación financiera (Joint-Venture).**

Cuando los recursos propios y más cercanos no alcanzan, también se puede imaginar otras formas, que consisten en el diseño del negocio con la incorporación de algún «socio financiero».

Esta posibilidad, poco desarrollada en las empresas asociativas de nuestro medio, puede ser una importante fuente de financiación de la parte de capital de trabajo para el primer ciclo productivo (o los siguientes si nos parece bueno). Por ejemplo:

- Puede haber asociación con un operador del mercado, a quien se acuerda entregar toda o parte de la producción, comprometiendo un precio base o un porcentaje de pago al operador. En contrapartida, el grupo recibe determinados insumos y dinero para el proceso productivo.
- Puede ser un acuerdo con una ONG que actúa en los negocios. Por ejemplo, para la exportación de un producto nuevo (Ka'a He'ë), el grupo recibe financiación de cultivos e instalaciones de secado; se compromete a entregar todo el producto y recibe un porcentaje de las ventas.

**f. Obtención de crédito mediante un proyecto**

Si bien no es aconsejable la toma de compromisos financieros para un grupo que se inicia en los primeros negocios, a veces no queda alternativa.

Como es improbable encontrar en el mercado financiero entidades que asuman el riesgo inicial, generalmente hay que recurrir a entidades gubernamentales de fomento rural (Fondo de Desarrollo Campesino o Crédito Agrícola de Habilitación, por ejemplo), las cuales actúan por medio de IFI (Instituciones Financieras Intermedias), que normalmente son cooperativas agrícolas, con quienes iniciar las gestiones de crédito.

Todas estas gestiones siempre deben estar avaladas por un buen PROYECTO. Si no se dispone de él, por lo menos el grupo debe tener una IDEA de NEGOCIO consistente, y pedir a las instituciones asesoramiento para convertirlo en PROYECTO por medio de un estudio de factibilidad.

Con estas instituciones, una idea interesante es tratar de negociar el crédito para operaciones de trabajo, y el apoyo de alguna donación para preinversiones o capital de inversiones.

## **2. EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ: QUE NO NOS FALTE DINERO PARA OPERAR**

---

Cuando el grupo ya ha conseguido los medios para comenzar a trabajar, necesita conocer el manejo financiero. Esto supone saber cómo usar el dinero, cómo recuperar lo aplicado en la producción, y cómo invertir las ganancias.

La cuestión del manejo financiero y la programación adecuada para que no falte dinero en los distintos momentos de la vida empresarial, son los temas que más necesitamos conocer anticipadamente y practicar con todo cuidado en los emprendimientos.

Un problema de liquidez, además de «costar» siempre, reduce las alternativas de elección del grupo empresario y demora a la empresa, obligando a desviar la atención de quienes administran, los aspectos más importantes o estratégicos.

En los párrafos que siguen se desarrolla un conjunto de conceptos y criterios que, acompañados de los indicadores financieros vistos en el punto anterior, nos van a guiar y prevenir adecuadamente, a fin de manejar con éxito la liquidez de la empresa.

### **a. Partiendo del balance: concepto de capital de trabajo.**

Cualquiera fuera el estadio empresarial del grupo o el tipo de negocio, siempre es importante partir de alguna base de descripción de la situación financiera actual.

Puede ser que dispongamos de un balance contable, un balancef, o que improvise-mos algo parecido, repasando las cuentas más elementales y reales que tiene a mano el grupo.

Entonces es importante identificar en estas cuentas el capital de trabajo.

Se recuerda que al analizar el balance se dividían los activos totales en activos corrientes y fijos, para separar aquellos fondos o bienes que fácilmente podemos usar para pagar cuentas de aquellos de más difícil conversión a dinero.

De la misma forma, en los pasivos está el pasivo corriente, que son las deudas a corto plazo y que parece difícil eludir.

#### **El capital de trabajo**

Se define como la diferencia neta entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Es un concepto bien útil para manejar finanzas a corto plazo (mes o meses), pues le ayuda al administrador a estar atento y no quedarse sin fondos.

Las razones corrientes o ácidas, calculadas oportunamente ayudan aquí a controlar si la empresa está manejando bien su capital de trabajo.

A partir de allí, la empresa realizará distintos gastos para emprender las operaciones de producir y mantenerse en funcionamiento durante un cierto período (de semanas o meses).

Frecuentemente el capital de trabajo es el único fondo disponible para cubrir estos gastos, antes de recuperarlos por cobros de ventas.

Podría convenir que los insumos y otros gastos se financien con algún crédito o anticipo de quien comprará la producción del período, pero de esta forma parte de las ganancias futuras ya están comprometidas.

De modo que siempre es mejor financiar con capital circulante propio.

### **b. Manejo del efectivo**

A medida que se avanza en el período de producción y operación, se debe pagar en efectivo un conjunto de elementos (los insumos del proceso primario; los materiales para operar el proceso, los jornales y salarios, etc.).

Para administrar bien, primero hay que asegurar el suficiente efectivo para cancelar estas obligaciones inmediatas, pero no mucho más.

Si nos equivocamos en esto, estaríamos en una situación difícil, que pone en riesgo todo el proceso, porque obligaría a salir a conseguir apresuradamente financiación.

Y esto puede ser perjudicial de varias formas:

- Porque las condiciones e intereses de un crédito comercial son caros;
- Porque podría comprometer la capacidad de elegir a quién venderle;
- Porque a lo mejor hay que devolver con producto a una relación de cambio no conveniente.

Otra opción, puede ser diferir el pago en el momento de venta, pagando intereses usurarios.

La reducción de costos de operación (variables) suele ser perjudicial, pues casi con seguridad se afectan los rendimientos, y esto por supuesto, al monto de ingreso futuro.

Por otro lado, mantener demasiado dinero guardado en una caja por las dudas o en una cuenta de banco que no paga buen interés, es poco inteligente.

Si el efectivo disponible representa un excedente importante, entonces se debe invertir fuera de la empresa a la mejor opción de tasa de interés segura.

### **c. Las cuentas o la mercadería por cobrar**

Para una empresa que opera corrientemente en el mercado (por ejemplo, en producciones hortícolas, granjeras o de artesanía, o en la actividad meramente comercial), es común que se venda a crédito, o se entregue bastante mercadería en consignación.

Entonces se trabaja con montos importantes de «dinero en la calle».

Financieramente se supone que la empresa cuenta con este dinero, en forma demorada.

Pero el hecho de que algunos se retrasen en saldar las cuentas a fecha (morosidad) y el riesgo de adquirir cuentas incobrables, hacen peligroso manejarse financieramente sobre esta base.

Para saber cómo anda la empresa en este sentido, se debe aplicar el indicador de rotación de cuentas a cobrar, que dirá si el número de días promedio que el dinero adeudado demora en ingresar es normal o muy alto.

Normalmente conviene equilibrar (si se puede) la suma de las cuentas a cobrar con el crédito que podamos conseguir de nuestros abastecedores de insumos, materias pri-

mas o servicios. De este modo, la empresa se cubre y no debe recurrir solo a su efectivo para enfrentar estos pagos.

Las ventas en consignación son poco favorables, y de mayor riesgo (mercaderías que se pierden o deterioran, posibilidades de que el consignatario engañe a la empresa en los precios y condiciones de la venta, etc.). Por ello, debe reducir la cantidad de producto que se vende en consignación, u operar en condiciones de poder controlar muy de cerca al consignatario.

#### **d. Manejo del stock de producto y materias primas**

Los negocios con productos no perecederos al igual que los comercios, a medida que van operando, reconocen la necesidad de satisfacer a sus clientes normales en forma apropiada, lo cual los obliga a tener una política de stock de productos y de materiales para fabricarlos. Este es el concepto de «stock en almacén».

En este sentido, según sea la situación y el rubro, hay que manejarse con una zona de equilibrio, ajustada por los siguientes criterios:

#### **El de «acumulación»**

- Se utiliza cuando hay que acopiar materias primas, que a lo mejor no serán procesadas inmediatamente, pero que por su abundancia están muy baratas (y eso contribuirá a bajar en forma considerable los costos);
- Puede ser que se justifique para un negocio proveedor, disponer de variedad de artículos en stock, para momentos especiales de venta (eventos, fiestas);
- También puede ser que los procesos de producción obliguen a trabajar y acumular mercadería, porque la oferta de materia prima es estacional (mandioca para almidón, yerba para elaborar, etc.).

Este criterio tiene su lado débil, pues si el stock es de valor considerable, es lo mismo que guardar un montón de efectivo sin uso; también tiene riesgos que conlleven a costos: podría dañarse por un suceso inesperado (una tormenta que lleva el techo del depósito, ladrones, etc.); hay que pagar serenos, mantener el almacén, etc.

#### **El de stock mínimo**

- Se puede aplicar en negocios en los que el proceso productivo es rápido y frecuente (por ejemplo en hortalizas, o en hierbas medicinales desecadas).
- También en las actividades típicamente comerciales, en condiciones de abastecimiento normal (un almacén de consumo en un lugar aislado y de malos caminos no puede apoyarse demasiado en este criterio).

El riesgo de este criterio es dejar clientes insatisfechos, de modo que hay que operar evitando esto y a la vez, observar cómo se maneja la competencia, en el marco del negocio que operemos.

La razón de rotación de stock expuesta en el punto de indicadores ayudará a tomar decisiones, sugiriendo tal vez que el número de días es alto y que hay que bajarlo hasta

determinado punto (puede ser interesante compararse con alguna empresa parecida, o consultar al contador para ajustar esto).

En conclusión: el objetivo de la gestión de stock será, almacenar lo suficiente como para no perjudicar el proceso y realizar el máximo de ventas que pueda en el mercado, pero sin «cargarse» demasiado financieramente.

Cada empresa en la situación de operación deberá buscar su mejor punto de equilibrio de stock.

#### **e. El manejo de acreedores.**

Retrasar el pago de las cuentas, si no trae consecuencias importantes, ayuda a financiar el proceso o las urgencias de cualquier cuenta imprevista.

Sin embargo, esta táctica no debe ser la norma. Las consecuencias de adoptar una política de «dureza y retaceo» en las obligaciones, a largo plazo son más caras, porque:

- Los proveedores dejarán de cumplir o le venderán a nuestra competencia.
- La reputación de mal pagador se incorpora rápido a la imagen de la empresa, y de algún modo esto influirá cuando solicitemos crédito a cualquier institución financiera.
- Algunos acreedores podrán demandar el pago de intereses altos e inclusive comprometer judicialmente a la empresa.

#### **f. La utilización del préstamo externo.**

Una vez agotadas las posibilidades de manejo de la liquidez tratadas en los puntos anteriores, y si persiste el problema, recién allí hay que considerar la posibilidad de conseguir préstamos, en alguna de las diversas opciones del mercado financiero.

Lo anterior no significa desalentar posibilidades de financiación interesantes, que a veces vienen de la mano de instituciones de desarrollo, y en condiciones mejores que lo que ofrecen los bancos y financieras comerciales.

Varias son las consideraciones de fondo que se deben tener en cuenta, a la hora de analizar la toma de crédito a saber:

- Lo qué se está financiando. Una cosa es fortalecer operaciones concretas de producción o de comercialización, con posibilidades rápidas de recupero de la inversión del período y otra muy distinta es financiar procesos inciertos, de mayor plazo;
- Que el nivel de compromiso ya adquirido (deudas previas) no sea alto y que sumado al monto del nuevo crédito no complique el futuro de la empresa. En este punto se está cuando, por ejemplo, se toma un crédito para ir cubriendo intereses de otro;
- Una forma de verificar esto es usar las razones de endeudamiento, y no exponer a la empresa a niveles de deuda superiores al 50% de sus activos. En este punto es preferible vender algo que no sea absolutamente imprescindible y reducir la empresa, que seguir “hundiéndose” en medio de intereses vencidos y deudas refinanciadas;
- La adecuación del crédito, en términos de plazos de amortización y gracia, y la tasa de interés. A veces no se dispone en plaza o no se está en contacto con las

instituciones apropiadas, y por desconocimiento o comodidad, se toma el crédito inadecuado.

**g. Manejo financiero en tiempos de inflación**

Como se sabe, la inflación es la pérdida de valor de la moneda corriente frente a otras monedas más fuertes (dólar, por ejemplo), al principio por efecto de la desconfianza de grandes operadores de la economía y luego por inclinación o preferencia general.

El efecto práctico es la suba constante de todos los precios de productos y servicios, estableciéndose una lucha permanente entre todos los operadores económicos por salvarse, siendo perjudicial para las empresas y la economía de cualquier país.

Cuando se entra en esta situación, a nivel cotidiano de la empresa, se debe tomar un conjunto de medidas tácticas, que ayudarán a defender la liquidez.

El manejo corriente financiero, para épocas de inflación, aconseja:

- Comprar a crédito en moneda nacional todo lo que se pueda, tratando de pactar intereses normales y no usurarios. No comprar a crédito en moneda extranjera, salvo que automáticamente se venda en la misma.
- Invertir todo lo posible en materias primas o insumos que no se deterioren.
- Se puede pactar también compras de materia prima a valor «producto», estudiando junto al proveedor una relación ecuánime que convenga a ambos. Si esto se hace bien, es muy buena solución para tiempos de inflación.
- Es preferible mantener un buen stock y administrarlo. No apurarse a liquidar si hay perspectiva de un salto en la cotización del dólar.
- Vender a crédito lo menos posible. Lo que se negocie así, darlo a plazos cortos (máximo un mes), y si es posible convertir la deuda en dólares u otra moneda fuerte.
- Trabajar con clientes serios. En épocas de inestabilidad monetaria, aumentan los operadores comerciales inescrupulosos, que demoran los pagos hasta límites irrisorios (por ejemplo, para una cuenta demorada un año, significará a lo mejor cobrar menos de la mitad del valor inicial).
- Manejar la caja con el mínimo de liquidez posible. A nivel de cuenta bancaria solo disponer de lo que se va a necesitar a corto plazo, ya que no pagan nunca tanto interés como la inflación.
- En principio no tomar crédito si es posible. Si no hay alternativa, tomar préstamos a muy corto plazo. La opción para préstamos a un período, es que ellos se coticen en valor producto (por ejemplo, 1 kg de semilla de algodón por 2 kg de producto estándar a cosecha).
- No tomar créditos en dólares, salvo que los productos de la empresa se exporten en valores conocidos y estables en la misma moneda.
- Invertir los sobrantes y ganancias no repartidas a los socios en sitios serios, y en valores firmes (cuentas en dólares, o en bonos externos) a plazos razonables, para poder volver a recuperar su valor total cuando la empresa lo necesite.
- Saber cómo informarse de lo que ocurrirá, por medio de fuentes confiables del mercado.

### 3. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO O CICLO

---

#### a. La importancia de planificar las finanzas.

Junto con las normas de manejo cotidiano del dinero y las cuentas, hay que disponer de un instrumento que funcione como un «mapa de guía» de la liquidez, durante cada período del negocio que conduce la empresa.

#### **Presupuesto financiero o flujo de caja**

Así se denomina al instrumento que nos guiará en la gestión del nuevo ejercicio. Consiste en una lista estimada (lo más real posible) de las entradas esperadas y salidas estimadas de efectivo del período.

El presupuesto se elabora sobre la base de dividir el cálculo en subperíodos más cortos (semanas o meses) y tratar de ver para cada subperíodo cómo van «cerrando las cuentas», en qué momento hay solo salidas (y hace falta disponer de abundante dinero) y en cuáles los cobros y otros ingresos balancean las cuentas.

El que la empresa disponga de un buen mapa financiero le da varias ventajas:

- Permite conocer el superávit y el déficit probable de cada subperíodo y anticipar cómo manejarse con los criterios del punto anterior;
- Avisa a los socios cuáles son los momentos para hacer aportes adicionales;
- Indica en qué momento puede haber disponibilidades para saldar posibles préstamos;
- Anticipa cuándo se podrá disponer de dinero para empezar algunas inversiones;
- Permite hacer economías respecto al pago de intereses.

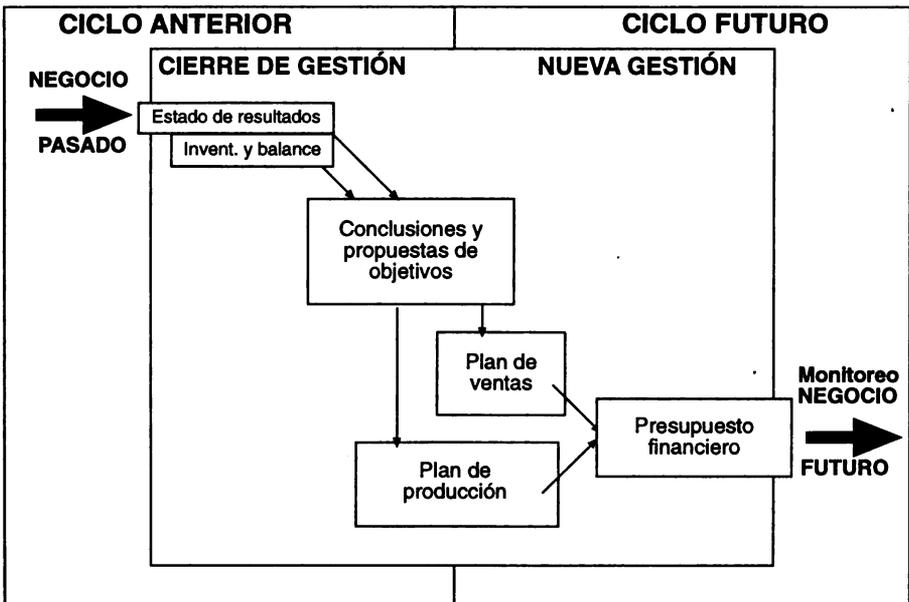
#### b. Modo de incorporar el presupuesto financiero a la planificación operacional de la empresa: ¿Cuándo usarlo?

La elaboración del presupuesto es una tarea importante que le compete preparar al área de administración. Pero ella necesita trabajar en equipo con quienes están en producción y en comercialización, para organizar y volcar la información en un cálculo financiero, que refleje debidamente la realidad posible de operaciones de la empresa.

De modo que entre todos consolidan la «planificación operacional» del nuevo ejercicio.

Veamos primero cómo se inserta esto en la gestión de toda la empresa.

En el esquema siguiente se destaca cómo se encadena la aplicación de varios instrumentos conocidos, que ya hemos tratado en otros manuales (plan de ventas, plan de producción) y en este (ganancias/pérdidas, balance, presupuesto):



Como se observa, la planificación operacional debe encararse normalmente luego de cerrar el ciclo de gestión del período anterior (también llamado ejercicio), cuya duración es determinada por el tipo de negocio en que actúe la empresa.

En este momento se procede a cerrar la gestión previa, y a analizarla con ayuda de instrumentos apropiados (ganancia/pérdida, balance).

Una vez que se hayan extraído las conclusiones del estado actual y replanteado los objetivos del nuevo ciclo, comienza la planificación operacional.

Aquí se ve cómo el sistema presupuestario se va integrando con los presupuestos confeccionados por los diferentes departamentos o áreas comprometidas en la gestión.

### c. Elaboración del presupuesto financiero.

El Presupuesto Financiero se compone de grandes cuentas, organizadas en INGRESOS, EGRESOS y el cálculo por subperíodo de SUPERÁVIT/DÉFICIT.

Dentro de ellos, cada negocio determina los ítems a incorporar.

A los efectos de comprender mejor esto, se ofrece un cuadro con el detalle de los datos más corrientes que pueden integrarlo, y cómo organizar la planilla del flujo de caja:

|   | Subperíodo<br>1 | Subperíodo<br>2 | Subperíodo<br>3 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>INGRESOS PREVISTOS</b>   |                 |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas del negocio (precio x cantidad de productos o servicios).</li> <li>- Aportes internos de los socios.</li> <li>- Donaciones y aportes externos.</li> <li>- Créditos que se reciben.</li> <li>- Otros ingresos.</li> </ul>  |                 |                 |                 |
| <b>Total ingresos</b>   |                 |                 |                 |
|   | Período<br>1    | Período<br>2    | Período<br>3    |
| <b>EGRESOS ORDINARIOS</b>   |                 |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores (puede ser el pago a la producción de los mismos socios).</li> <li>- Proveedores insumos del negocio.</li> <li>- Sueldos fijos (admin. /gerencia).</li> <li>- Pago trabajos temporales internos.</li> <li>- IPS (Seguridad Social).</li> <li>- Energía .</li> <li>- Agua corriente.</li> <li>- Telefonía/Fax.</li> <li>- Fletes y otros gastos transporte.</li> <li>- Comisiones de venta y compra.</li> <li>- Honorarios profesionales varios.</li> <li>- Impuestos fijos o anuales.</li> <li>- Gastos de mantenimientos normales.</li> <li>- Otros.</li> </ul> |                 |                 |                 |
| <b>Total egresos ordinarios</b>   |                 |                 |                 |
| <b>EGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>  |                 |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de diversa índole.</li> <li>- Gastos para desarrollar productos (pruebas, ensayos, etc.).</li> <li>- Gastos de introducción al mercado (envases y etiquetas iniciales, etc.).</li> <li>- Gastos constitución legal y fiscal.</li> <li>- Pago a proveedores de inversiones.</li> <li>- Pagos previstos de intereses y cuotas de créditos.</li> <li>- Aportes varios.</li> </ul>  |                 |                 |                 |
| <b>Total egresos extraordinarios</b>  |                 |                 |                 |
| <b>Total de egresos estimados</b>   |                 |                 |                 |
| <b>GANANCIAS/PÉRDIDAS del período (Ingresos - Egresos)</b>  |                 |                 |                 |

Como se aprecia, para su construcción hace falta obtener datos concretos provenientes del área comercial (para los ingresos) y del área de producción (esencialmente para calcular gastos).

El resto de los datos se obtienen de la información normal que maneja el área administrativa, en su plan de cuentas.

Para su elaboración se sigue el procedimiento siguiente:

- Se prepara la lista de fuentes de INGRESO efectivo y se las ubica en cada subperíodo, calculando el valor de cada una;
- Se elabora la lista de conceptos que en su negocio implican EGRESOS efectivos, se los valora y se ubican en cada subperíodo;
- Se restan los EGRESOS a los INGRESOS en cada subperíodo;
- Se observa en cuáles hay SUPERÁVIT, y cómo se destinará (a financiar el mes siguiente) y se lo debe guardar como capital de trabajo, o pensar en qué invertirlo;
- Igualmente, para los períodos de DÉFICIT (que en los agronegocios suelen abarcar varios subperíodos o meses), hay que encarar cómo elaborar la financiación preventiva (guardar del mes anterior, retirar dinero de una cuenta bancaria, pedir aportes a los socios, pedir un crédito con tiempo, etc.).

Una fuente de errores muy corriente es la inadecuada valoración de los resultados esperados en actividades muy inciertas, como la agricultura, por el clima, o las variaciones del mercado en horticultura, por ejemplo.

Para abordar esto con prudencia, es aconsejable tomar las siguientes previsiones:

- En el cálculo de INGRESOS, tomar valores seguros de producción (que se logren por lo menos 3 de 4 campañas).
- Para los precios, tomar valores que estadísticamente se cumplan (en el subperíodo correspondiente) en un 80% de las veces.
- A nivel de EGRESOS, presupuestar imprevistos, aumentando los costos de mano de obra, insumos y otros ítems, inciertos en una proporción del 10 al 20%.

#### **d. Duración del período de ejercicio y de los subperíodos.**

En general, el ciclo anual es un buen marco de duración de casi todos los negocios. Puede haber casos en los cuales sea necesario hacer dos o más ciclos por año.

La actividad comercial intensa necesita hacer ciclos por temporadas o mensuales, y en consecuencia cierra y abre la gestión a esa escala de tiempo.

Los subperíodos deben estar apropiados también al nivel de la actividad.

La discriminación mensual o quincenal resulta para casi todos los negocios, pero cuando el emprendimiento es productivo y está iniciándose, a lo mejor hay que construir flujos de caja con subperíodos más largos (por ejemplo, trimestrales).

#### **e. Monitoreo del presupuesto.**

Por falta de experiencia en las cuentas y en la evolución del negocio, no se debe esperar que la aplicación del presupuesto al principio de la vida de la M.A.R. sea –muy– preciso. De hecho, aparecen situaciones y necesidades impensadas, que no fueron calculadas por los administradores.

Sin embargo, a medida que se conoce el negocio y la capacidad de producción del emprendimiento, se pueden construir buenos flujos de caja que anticipan con seguridad a la dirección de la M.A.R. a su futuro financiero más inmediato (por ejemplo a uno o dos meses).

Para seguir este proceso es necesario hacer un monitoreo del presupuesto, que consiste en comparar lo planeado con el resultado real ocurrido, y realizar las correcciones oportunas. Esto se puede trabajar en el lapso de cada subperíodo (un mes, o una semana).

Veamos un sencillo ejemplo comercial, en el cual el superávit de repente se convirtió en déficit:

### ALMACÉN DE CONSUMO DE UNA COOPERATIVA - Subperíodo: Mes de marzo

|                           | PRESUPUESTO   | VALOR OCURRIDO | VARIACIÓN   | (%)    |
|---------------------------|---------------|----------------|-------------|--------|
| - Ventas                  | 12.000.000 G. | 10.500.000 G.  | - 1.500.000 | - 12,5 |
| - Costos mercadería       | 9.200.000 G.  | 9.700.000 G.   | + 500.000   | + 5,4  |
| - Gastos generales        | 1.400.000 G.  | 1.400.000 G.   |             |        |
| - Egresos extraordinarios | 400.000 G.    | 900.000 G.     | + 500.000   | +125   |
| <b>RESULTADO:</b>         | 1.000.000 G.  | - 1.500.000 G. |             |        |

Como observamos, el cuadro rápidamente nos informa de un problema de pérdidas de 1.500.000 G. por efecto de tres desvíos a investigar.

- Existió casi un 15% menos de ventas, y en consecuencia nos queda en stock esto;
- Las mercaderías en su conjunto aumentaron un 5%;
- Hubo un aumento de gastos extraordinarios, pues se pagó una de las cuotas de la reparación del techo del local.

A partir de los «desvíos» se debe replanificar los siguientes subperíodos, tratando de incorporar mejor los posibles sucesos, y siendo más conservador y cuidadoso en lo que se espera del negocio.

El éxito en la administración siempre dependerá de la cuidadosa interpretación de la evolución de la situación interna del negocio junto con las informaciones del medio exterior. De este modo se perciben con rapidez tanto los problemas como las oportunidades, y se pueden dar salidas a tiempo.

En consecuencia, en la práctica, el área de administración irá perfeccionando su capacidad de anticipar la evolución financiera, y de hecho podrá manejar con más aproximación la liquidez.

## **CAPÍTULO D**

# **EL CRÉDITO Y SU MANEJO EN LA M.A.R.**

### **1. CONCEPTOS Y ELEMENTOS DEL CRÉDITO**

---

#### **a. Definición de los componentes**

Se considera al crédito o préstamo como una herramienta de gran capacidad para desarrollar los negocios.

Pero la experiencia del medio rural de utilizar créditos inadecuados, o usarlos mal por falta de experiencia, es cotidiana.

Entonces, lo primero que necesitamos es conocer las partes o componentes de que está constituido un crédito, para poder entenderlo y analizarlo.

Este análisis siempre debe hacerse con mucho cuidado, pues la consideración superficial o parcializada de una oferta de dinero que suena atractiva, lleva frecuentemente a dolores de cabeza tanto a la empresa tomadora como a la entidad prestataria.

Veamos la definición de los componentes más corrientes del crédito.

#### **El capital solicitado.**

Corresponde a la cifra solicitada y pactada con la entidad financiera que provee el préstamo.

#### **El monto neto recibido.**

Es la cantidad real entregada al grupo emprendedor, en efectivo o acreditada a la cuenta de la empresa. Se calcula restando del capital solicitado los descuentos que correspondan. El origen de estos descuentos puede ser para:

- Pago de algún seguro.
- Descuentos legales (Ley 125/91 - 1,74%).
- Pago de algún impuesto (IVA -10%).
- Algún depósito mínimo que hay que dejar en la cuenta corriente.

Como se ve, hay varias fuentes de descuentos que pueden disminuir el monto de dinero realmente disponible.

#### **El monto total del crédito.**

Es la suma total del dinero que devolverá la empresa tomadora del préstamo a la entidad prestataria. Se obtiene de sumar el capital solicitado más los intereses calculados por anticipado, pagados en plazos normales de vencimiento.

#### **Amortizaciones o cuotas de capital.**

Se utilizan en créditos a medio y largo plazo. Son pagos parciales e iguales del capital solicitado, que se devuelven en cuotas o número de veces, durante el plazo de devolución. Por ejemplo, si se reciben 12.000.000 G. en 6 cuotas mensuales, se devolverá en cada una un monto de amortización del capital de 2.000.000 G. Los créditos a plazo fijo tienen una única oportunidad de pago o amortización.

**Monto y tasa de intereses.**

Representa el «precio» del dinero que nos prestan. Usualmente se calcula como una «tasa» en porcentaje del capital que se ha prestado, y esta tasa suele ser considerada corrientemente alta por los prestadores (se llama así a quienes toman el crédito).

¿Por qué son altas las tasas de interés en el Paraguay? (25-35% anual).

Existen muchas variaciones de factores en la constitución de esas tasas de interés:

- Primero está el precio normal del dinero en el mundo, que se regula con el estado de la economía globalizada. Esto se representa en la llamada tasa «Libor» aplicada a una canasta de monedas fuertes (Dólar, Yen, ECU, etc.), que, por ejemplo, indica 6-9% anual de tasa;
- Luego el origen del dinero. Si es dinero de préstamos de desarrollo puede ingresar a la banca nacional de desarrollo a 3-5% más para cubrir gastos de administración, seguros y comisiones. En cambio, si es dinero comercial, las entidades toman en cuenta el llamado «riesgo país», cargando varios puntos más, en función del peligro de demoras en la devolución y de la incertidumbre de la economía del país. Para el caso del Paraguay esto es alto (más del 10%);
- También hay que agregar la tasa de inflación anual, que oscila para los últimos años entre 8 y 10%;
- Finalmente el costo del “servicio” de quien hace de prestador final IFI (5-10%).

Veamos un ejemplo de cómo se calcula la tasa de interés para un préstamo anual, para apoyar la producción de una cooperativa rural que toma dinero de la banca de desarrollo:

| Tasa internacional | Tasa actual de inflación en el Paraguay | Gastos de la banca de 1er. piso | Gastos de administración IFI | TASA de INTERÉS final |
|--------------------|---|---------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 8%                 | 10%                                     | 3%                              | 6%                           | = 27%                 |

Existen varias formas de calcular y presentar las tasas de interés.

En los préstamos por devolver de una sola vez (corto plazo) se calcula el monto sobre el ciclo total (por ejemplo, para cultivo de algodón, 18-20% anual, que en seis meses es la mitad).

En los préstamos a más plazo, en que se devuelve el capital en cuotas, se calcula la tasa de interés y se aplica sobre el monto de capital no devuelto aún. Luego se suman todos los intereses que pagar y se divide por el número de cuotas otorgado.

**El plazo de devolución**

Es el tiempo, expresado en días, meses o años, que otorga la entidad prestataria para la devolución total del crédito. Este puede ser a un plazo único y fijo: 30 días, 6 meses, 1 año, etc.

Pero también puede ser en varias cuotas y con un plazo final de devolución (1 año con pagos mensuales, 3 años con pagos semestrales, etc.).

### **El período de gracia.**

Es un tiempo, ubicado al inicio del préstamo, el cual es otorgado por las entidades crediticias sin cobrar amortizaciones de capital, o de capital + intereses.

Este período funciona bajo la lógica de que, en muchos procesos de inversión, hay que esperar un tiempo hasta lograr generar retorno de ingresos genuinos. De este modo se facilita al prestatario no encontrarse “ahogado” inicialmente por obligaciones financieras provenientes de la inversión.

Por lo general, la gracia se usa en créditos a mediano y largo plazo, buscando que las primeras devoluciones empiecen junto a los primeros ingresos. Los períodos de gracia van de meses a 1 año, para créditos normales.

### **Las garantías.**

Consisten en disponer de bienes que funcionen como respaldo del préstamo, que las entidades financieras solicitan para asegurarse el cobro final del dinero.

Hay dos formas de dar garantías.

**Garantías reales:** Son bienes de propiedad de la empresa solicitante que se comprometen y afectan hasta tanto se devuelva total y satisfactoriamente el préstamo. Toman forma de hipotecas para bienes inmuebles (terrenos, edificios, instalaciones plantadas), o forma de prenda para vehículos, máquinas y ganado.

Estas operaciones se certifican con contratos legales, en los que se asegura que el bien no ha sido ofrecido ya como garantía de otros préstamos.

**Garantías patrimoniales:** Es la presentación -por medio del balance- de estos mismos bienes inmuebles o muebles en forma de activos no comprometidos por deudas, de manera que la entidad prestataria observe la solidez patrimonial de la empresa.

La diferencia con las garantías reales es que estos bienes no se comprometen anticipadamente para cubrir problemas en la devolución del crédito.

Las garantías pueden ser constituidas de diversas formas:

- Con el respaldo de todos los bienes individuales de los socios de la empresa, o con solo los bienes de sus directivos;
- Con el respaldo individual de una persona o en forma solidaria de todo un grupo.

### **Documentación solicitada.**

Para gestionar un crédito, según fuere el tipo de préstamo y la entidad financiera, puede exigirse a una M.A.R. la siguiente documentación (el ejemplo corresponde al Fondo de Desarrollo Campesino para empresas asociativas constituidas legalmente):

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- El proyecto que justifica y propone la utilización del crédito.</li><li>- La copia de los estatutos empresarios.</li><li>- El último balance de la empresa.</li><li>- La oferta de garantías reales, junto a las declaraciones juradas de que estos bienes no están ya hipotecados o embargados.</li><li>- Actas de asambleas, con detalles de cargos directivos y la autorización de la asamblea para comprometer endeudamiento a la empresa.</li></ul> |
|--|

**b. Modalidades crediticias según destinos y plazos.**

La forma más sencilla de clasificar los créditos, es tomando en cuenta su DESTINO de aplicación y el TIEMPO total de utilización, antes de terminar de devolverlo.

Así, respecto al destino tenemos préstamos para INVERSIONES por un lado, y para OPERACIONES (capital de trabajo), por otro.

Respecto al tiempo, tenemos préstamos a CORTO PLAZO (menos de un año), MEDIO PLAZO (1 a 3 años) y LARGO PLAZO (más de 4 años)

En la práctica, estas formas se relacionan produciendo tipos de préstamos que asocian el destino y el tiempo, y que a su vez se ofrecen en condiciones distintas.

Veamos un cuadro general de los créditos.

| PLAZO | DESTINO   | Período de gracia  | Montos préstamo | Tasa de interés | Garantía      | Document. solicitada |
|-------|---|--------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------------|
| Corto | Producción anual                                      | No                 | Bajos           | Alta            | No            | No                   |
| Medio | Comercialización<br>Prod. plurianuales<br>Inversiones | 6 meses<br>a 1 año | Altos           | Más<br>Baja     | Sí<br>Prendas | Balance<br>Proyecto  |
| Largo | Inversiones<br>Inmuebles                              | 1 año              | Altos           | Baja            | Sí<br>Prendas | Balance<br>Proyecto  |

**Ejemplos de necesidades de crédito a corto plazo:**

- Financiación de la semilla y fertilizante de la campaña hortícola de un grupo consorciado en un galpón de acopio.
- Adelanto de efectivo, para pagar a los asociados cuando han entregado su producción de frutas a una fábrica de dulces, que se recupera con la venta en 3-4 meses.

**Ejemplos de casos de necesidades a mediano plazo:**

- Un grupo que se dedica a la plantación de frutales (mamón, piña, mango y maracuyá) con múltiple propósito (venta en fresco e industrialización). Algunas plantaciones no comenzarán a producir antes de 3- 4 años y en ese lapso deben realizar todos los cuidados de la plantación y preparar la mercadería para el mercado.
- Un comité asociado arrienda tierra para realizar horticultura intensiva. Su proyecto contempla la instalación de equipos de riego por goteo y de medios de acondicionamiento de temperatura. Para ello necesita 6 meses de gracia y 3 años de plazo para devolver el monto total del préstamo.

**Un caso de largo plazo puede ser:**

- Una cooperativa desea instalar una industria de procesamiento y rectificación de esencias, para procesar la producción (ya en desarrollo) de petit grain, cedrón paraguay y menta de unas 160 familias. El cronograma de su proyecto indica que necesita 6 meses de instalación y 1 año de puesta a punto de la fábrica, más 4 años de producción para amortizar un préstamo y sus intereses.

## **2. TIPOS DE CRÉDITOS**

---

### **a. Préstamos personales.**

Cuando el grupo es nuevo, o aún no es reconocida la empresa asociativa, si se ha decidido tomar fondos de un crédito, la primera opción sería la toma de un conjunto de préstamos personales.

De este modo, los socios del emprendimiento pueden aportar este monto al capital de trabajo de la empresa y empezar a operar, respondiendo cada uno respecto a su cuenta por el préstamo tomado.

Lo normal es que este tipo de operaciones se haga para capital de trabajo (cultivos anuales, procesos de temporada, etc.), o sea, entre corto y medio plazo, y que haya que ofrecer algún tipo de garantía. También es probable que se deba preparar un plan de trabajo, indicando el destino y el modo económico de recuperación del dinero prestado.

De acuerdo a la entidad crediticia de fomento con que trabajen, ella les aceptará opciones de garantía personal (un compañero productor responde por cada quien que ha tomado), o puede también exigir garantías solidarias (todo el grupo responde por la deuda vencida de algún socio moroso).

Otra opción de crédito personal, muy difundida en la sociedad, son las tarjetas de crédito, por medio de la cual algún miembro del grupo podría financiar parte del inicio del proceso de producción.

Pero esto, aun cuando tiene la ventaja de ser una salida cómoda y rápida (las tarjetas son aceptadas por la mayoría de los comercios), esconde costos financieros altísimos (10% mensual a más de intereses, impuestos, más cargos administrativos, etc.).

### **b. Préstamos comerciales a corto plazo**

Para estimular la actividad comercial, la banca comercial dispone de fondos prestables a corto plazo (normalmente menos de 6 meses; 90 días es lo corriente), cuyo destino es para actividades de comercialización y recupero de créditos que la empresa ha dado a sus clientes al venderles.

De modo que funcionan como una forma de pago al contado de los productos vendidos (pero no cobrados aún por la empresa).

Las entidades financieras promueven mucho la colocación de este tipo de préstamos, especialmente hacia empresas conocidas que venden grandes volúmenes en un plazo corto del año (por ejemplo las desmotadoras de algodón, o los molinos yerbateros).

Hay que tener cuidado con esto, porque cuando la M.A.R. se convierte en cliente de una entidad comercial, tienden a presentarle esta financiación en forma simple y automática, y la empresa la toma corrientemente sin demasiado análisis.

No hay que olvidar que es un crédito sin período de gracia; suele incorporar montos importantes por impuestos, y las tasas de interés usualmente son altas.

Las modalidades más comunes de este crédito comercial son las siguientes:

### **A plazo fijo**

El banco otorga por primera vez un monto pactado con la empresa, para que esta lo utilice en la financiación de sus operaciones comerciales. Para operar, la M.A.R. lo aplica y lo cancela adecuadamente.

De este modo, la entidad financiera se asegura y conoce a la empresa. Si la considera sólida como cliente, le renueva el crédito, dejando abierta la posibilidad para que dentro de un monto determinado- la M.A.R. vuelva a renovarlo en forma automática.

### **Descuento de documentos de terceros.**

Cuando la M.A.R. ya es reconocida y cliente de un banco, puede comenzar a entregarle documentos de promesas de pago que reciba de sus clientes comerciales: por ejemplo, pagarés, facturas conformadas, cheques con fecha diferida o a plazo.

El banco los acepta y adelanta dinero en efectivo, haciendo un descuento de intereses acorde al plazo.

### **Sobregiro en cuenta corriente.**

Si la M.A.R. tiene una cuenta corriente en un banco, deposita en ella fondos y luego opera sobre esta base.

En algún momento necesitará más dinero que el depositado, y entonces puede pactar con el banco usar más fondos de los que dispone, con el llamado «crédito de sobregiro» o «en descubierto» bajo la promesa de reponerlo prontamente.

Este sobregiro paga intereses automáticamente por el período y monto usado.

### **c. Préstamos de mediano plazo.**

Se consideran préstamos de mediano plazo a aquellos de plazos mayores a 1 año y hasta 3 años.

Se utilizan usualmente para la financiación de proyectos de inversiones muebles e inmuebles, y las condiciones en que los ofrecen -tanto la banca de fomento como la privada- son:

- Con un período de gracia de seis meses a un año.
- Las cuotas de amortización son también semestrales o anuales.
- Requieren garantías reales como respaldo.
- Si la institución financiera es de fomento, demandará algún documento de «estudio» o proyecto que demuestre la viabilidad de la inversión para la M.A.R.
- Si es banca privada, pedirá balances legales de uno ó dos períodos previos, además de referencias para conceder el crédito.

## **3. EL CRÉDITO INTERNO**

---

### **a. Conceptos y alcances.**

En el momento en que el emprendimiento o la empresa asociativa logra algún grado de capitalización, por donaciones directas, por préstamos de apoyo a su actuación, por efecto de sus primeras ganancias en efectivo, aparece la posibilidad de organizar el

financiamiento interno de algunos procesos productivos específicos que realiza la M.A.R.

La situación más corriente es la autofinanciación que puede encarar la M.A.R. de la producción primaria de sus agricultores o artesanos socios, o de los proveedores directos con los que se pueda tener arreglados contratos de entrega de materia prima.

Esto puede atender múltiples necesidades de los asociados.

Por ejemplo, entrega de insumos (fertilizantes, semillas, fitosanitarios, etc.), o pequeñas inversiones (sembradoras individuales, molinos de granos, silos individuales, algunas vacas y animales menores para criar, instalaciones de granjas).

También es aplicable a procesos secundarios de elaboración o talleres artesanales familiares, que comercializan en conjunto con la empresa y necesitan financiamiento de insumos (compra de materiales, como telas, arcilla, hilos), o autosostén de su trabajo (pago de mano de obra), y también, a veces, para pequeñas maquinarias (hornos, telares, pequeños frigoríficos y dulcerías, etc.).

En este punto, es preciso organizar sistemas que otorgan «créditos internos», ya sea en especie o en dinero.

El manejo del crédito interno -bajo cualquiera de las formas anteriores- es una responsabilidad grande, que no se aconseja asumir antes que el grupo emprendedor disponga de las siguientes condiciones:

- Hallarse actuando en los negocios en forma regular, con perspectivas de ganancias y un mínimo de estabilidad, para asegurar la fuente interna de repago;
- Estabilidad de pertenencia a la empresa de los asociados, para evitar aprovechamientos indebidos;
- Madurez del grupo como organización de negocios, con aplicación de reglas de armonía y reglamentos internos propios (ver Módulo N° 7, de Organización);
- Disponibilidad de alguna forma estable de dirección, que pueda realizar un eficaz control de la actividad crediticia.

Si se dan ya estas condiciones, es bueno en todo sentido que el grupo emprendedor aprenda a manejar sus fondos con sano criterio empresarial, pues ello le permitirá:

- Reforzar el proceso productivo de todos los socios, facilitando la incorporación de tecnologías y mejorando el manejo para asegurar e incrementar los rendimientos;
- Apoyar las necesidades específicas de cada uno, con un crédito a la medida de sus necesidades (en monto y plazo), cuestión que casi no es posible con los créditos externos;
- Poner a prueba el «capital social» de la empresa, pues aquí cada socio debe confiar la administración de fondos comunes a sus dirigentes, y también hacerse responsable de la devolución del préstamo ante sus compañeros empresarios;
- Fortalecer las capacidades de autogestión administrativa, ya que precisará organizar y controlar participativamente la operatoria del crédito;
- Revisar y mejorar los planteos y proyectos individuales de cada asociado, a los efectos de asegurar la devolución de los montos internos al fondo común de la empresa;

- Prepararse para poder operar más adelante como Institución Financiera Intermedia (I.F.I.) y poder captar así fondos externos para la financiación empresarial. Esto habilita a la empresa a funcionar como un «escalón» o «ventanilla», que los bancos de desarrollo necesitan para poder brindar el servicio de crédito agrícola con eficiencia a los usuarios finales (los productores).

### **b. Características del crédito interno**

El manejo de fondos y bienes, para asignar préstamos a los socios de una empresa asociativa rural como la M.A.R., tiene que reunir tres características fundamentales, a saber:

- Asegurar la accesibilidad y sencillez del sistema en sus aspectos funcionales, de modo que pueda ser comprendido fácilmente y manejado por la dirección de la empresa sin sobresaltos;
- Ser sostenible en el tiempo, a fin de seguir funcionando en ciclos posteriores;
- Otorgar el préstamo adecuado a las necesidades específicas de los miembros del grupo en tiempo y forma, adaptándose a las demandas específicas de cada asociado.

#### **Accesibilidad y sencillez**

Cada socio debe poder acceder al sistema fácilmente y cuando lo precise. Los trámites de presentaciones y los detalles de la propuesta que justifique su necesidad, deben ser simples.

La planilla de solicitud interna debe constar de los datos básicos siguientes:

- Nombre del o los solicitantes.
- Justificación de la solicitud (descripción del propósito y destino del préstamo)
- Detalles de destino específico: herramientas, equipamientos, instalaciones, insumos, materiales, pago de servicios, etc.
- Montos o valores solicitados.
- Condiciones de devolución (plazos, número de cuotas, modo de pago, etc.) ofrecidas, si es que no hay «formatos» ya determinados por la empresa para la devolución.

El sistema de gestión debe ser práctico, canalizando las solicitudes en el área administrativa o al tesorero-administrador en los grupos pequeños.

Usualmente la comisión directiva o dirección es la asignada para la resolución de aceptación o no y para el control (si hace falta se puede crear un comité específico para esto último).

#### **Sostenibilidad en el tiempo**

Primero, el diseño debe asegurar no ofrecer más de lo que razonablemente se dispondrá durante el ciclo de gestión. Esto implica no comprometer fondos del capital de trabajo de la empresa que estén asignados para operaciones de otro tipo en los próximos meses (por ejemplo para la compra de insumos de comercialización cuando llega la cosecha, o para pagar los trabajos de procesamiento).

En segundo lugar, debe pensarse no financiar con este sistema procesos muy riesgosos (por ejemplo una alternativa productiva desconocida, o las necesidades particulares de un socio que está comprometido financieramente).

Debe defenderse el criterio de que estos fondos tienen que servir para otros ciclos futuros y para la totalidad de los asociados a la empresa.

### **Adecuación.**

Este rasgo es una de las principales virtudes del crédito interno, el cual puede ser planeado casi a medida de las necesidades y capacidades de devolución del beneficiario.

Las instituciones externas de financiamiento casi nunca pueden adaptarse con la misma flexibilidad, pues los costos de gestión y recuperación de la cartera se convierten en insoportables, y entonces deben elevar mucho el precio del dinero (intereses).

En este sentido, el grupo debe diseñar con sentido común e ingenio las modalidades de préstamo, de forma que se adapten flexible y apropiadamente a las características de los procesos productivos respecto a:

- Momento de entrega del préstamo (en especies o dinero).
- Plazos de gracia.
- Modalidades y momentos de pago de cuotas.
- Chances u oportunidades de recuperación para el socio cuando falle involuntariamente el proceso financiado.

### **c. Algunas modalidades de provisión.**

Para su implementación pueden utilizarse distintos diseños, según la forma de entrega, el destino y los modalidades de devolución que se calculen.

Se destaca que cada M.A.R. puede implementar el sistema que más le convenga, de acuerdo a los siguientes factores:

- *El tipo de negocio.* Los modelos de ferias y de venta continua podrán pensar sistemas de financiación a corto plazo y devolución casi continua. En cambio un modelo de acopio agrícola será dependiente de la duración anual del ciclo;
- *Destino específico.* Si los procesos necesitan muchos insumos, es probable que convenga diseñar el préstamo en especies, para aliviar a los socios en su bolsillo;
- *Plazos de retorno de las inversiones.* Los tiempos de «gracia» deben acomodarse a las posibilidades reales de devolución de cada socio, y, si esto no es factible, es preferible no conceder el préstamo.

Las formas más comunes de créditos internos para las M.A.R. son las siguientes:

### **El crédito prestado y devuelto en especie**

En principio pueden ser entregados bienes en especie y calcular la devolución a la empresa también en especie. Significa que cada socio recibe determinados bienes aplicables a un proceso específico, y deberá organizar su devolución en un lapso determinado, y en forma de bienes similares.

Ejemplos de esto se dan en ganadería o granja:

- La entrega de madres o vientres jóvenes para su cría y reproducción (vaquillonas, cerdas madres, pollitas, etc.). La devolución se hace en la misma especie (terneros, lechones, pollitos, etc.).

### **El crédito en especie y devuelto en producto**

La entrega de insumos oportunos en especie (fertilizantes, semillas y defensivos) facilita la producción agrícola. Su devolución puede ser pactada en producto, cuidando de acotar las relaciones de cantidad, la calidad del producto y la fecha tope de devolución.

Por ejemplo: «1 kg de semilla de algodón de marca y % de germinación determinados, a devolver por 1 1/2 kg de algodón en bruto de clase intermedia (tipo C1/2), puesto en finca a más tardar el 30 de abril del año próximo».

### **El crédito en dinero y saldado en producto o dinero.**

Este es un modelo de préstamo similar a los créditos de plaza de entidades de desarrollo (hay que acordar un monto básico, plazos, intereses y condiciones de devolución).

Si estos fondos provienen de créditos externos a la empresa, será preciso recargar intereses -pues la M.A.R. estará operando en ese punto como una IFI- y puede resultar caro.

En cambio si se hacen con fondos propios pueden ser más blandos (por ejemplo cobrar solo un mínimo de intereses para cubrir la inflación y algún gasto de control de su operación).

La devolución en producto es interesante en épocas de inflación, de modo que el socio devuelva el préstamo en un valor (el producto) que se actualiza automáticamente, y no termine en situaciones injustas para ambas partes.

Para su implementación debe calcularse con cuidado el monto total del préstamo (monto básico + intereses + gastos de gestión interna) y su relación con el precio del producto que se toma de referencia.

Al igual que en el caso anterior, se deben pactar cuestiones de calidad y momento de entrega del producto.

### **Los fondos rotatorios**

Un diseño financiero muy interesante para grupos iniciales, que desean tomar confianza al crédito interno, son los fondos rotatorios. Estos funcionan como créditos pequeños (en especie o dinero) de rápida devolución en cuotas accesibles al beneficiario, que se vuelve a prestar y circula entre los asociados cubriendo sus necesidades más perentorias (de cosecha, de preparación comercial, etc.).

Este tipo de crédito se adapta mejor a los sistemas en que los ingresos empresarios son frecuentes y organizados (por ejemplo en las ferias campesinas o artesanales, en los modelos de talleres y microfábricas de flujo productivo continuo, etc.).

La devolución de cuotas se hace normalmente en dinero.

#### **d. Implementación del crédito interno en la M.A.R.**

Como se ha mencionado, el sistema debe implementarse de forma sencilla y debe poder manejarse con las capacidades disponibles o que pueda adquirir el grupo en capacitaciones cortas.

Para ello conviene inicialmente promover situaciones de reflexión grupal, sobre los beneficios y responsabilidades que acarrea manejar un sistema interno. Esto puede estar acompañado de visitas o encuentros con grupos que ya están operando con idoneidad fondos comunes internos.

Además debiera pensarse en el diseño de la o las modalidades de provisión y operación interna más interesantes, acomodadas funcionalmente al negocio empresario (no olvidemos que es por medio de sus ingresos como los socios pueden asegurar la devolución).

A continuación se podría preparar un pequeño «proyecto» de fondo grupal, describiendo con detalle el propósito, su justificación para sostener el negocio del grupo, el o los destinos específicos y las modalidades de operación que han determinado.

Este proyecto se prepara con miras a interesar a algún organismo de ayuda o entidades financieras de desarrollo, que puedan aportar el fondo inicial con el cual empezar. Luego es posible, en cada ciclo, acumular capital vía aportes de socios o de terceros para fortalecer este fondo.

Para el manejo y seguimiento de la gestión interna del crédito hace falta mínimamente contar con los siguientes elementos:

- La preparación de un reglamento interno de operación de los distintos tipos de préstamos;
- El área administrativa, o una persona con conocimientos administrativos, quedará a cargo de la ejecución de la operación pactada. Esto implica el manejo de los valores en el banco, el recibo y tramitación de las solicitudes, entrega de préstamos en dinero o especie, control de la evolución del fondo, estado de devolución de la cartera y morosidad existente;
- También se deberá preparar una carpeta con datos e informaciones de los socios, que contenga la información que importa para el control (datos personales y familiares, capacidades y escala de su sistema de producción, nivel de entrega o venta que hace a la empresa, si tiene otros ingresos fuera de ella, etc.). Otra información importante que recabar será el comportamiento y la utilización que se han realizado de este u otros préstamos del fondo (por ejemplo, los socios morosos podrían estar inhibidos de usarlo por un cierto tiempo, etc.);
- Un organismo de decisión y control, que para los grupos emprendedores pequeños es la comisión directiva en pleno, juzgando y aprobando las solicitudes; manejando todas las cuestiones de la recuperación y reinversión. En cambio en las organizaciones mayores y con muchos miembros, se puede designar un comité específico de asignación y control del crédito, integrado por el tesorero y uno o dos miembros de la directiva.

El rol de los promotores, técnicos acompañantes o asesores de los grupos, es clave en el proceso de presentación, maduración de la idea del «fondo propio», y finalmente en la implementación del sistema.

Dichos técnicos deben funcionar como acompañantes de la buena gestión, pero sin tomar decisiones ni atribuirse injerencias de cómo y a quién financiar con el fondo, para no perturbar el proceso de aprendizaje y autogestión empresarial del grupo emprendedor.

#### **e. Un ejemplo de reglamento.**

A continuación se presenta una propuesta de reglamento interno de préstamo aplicable a una feria campesina, que ha sido aplicado con éxito en ferias libres de Misiones (Argentina) y es perfectamente transferible a las ferias del Paraguay, con modificaciones de detalles y montos prestables que se deseen adecuar a cada caso.

### **REGLAMENTO DEL FONDO ROTATORIO**

Se crea este reglamento para el manejo de un fondo común, asignado a un grupo emprendedor de familias que participan establemente en un negocio de ferias campesinas, que se realiza en ciudades y pueblos del medio rural en forma semanal.

#### **DESTINO DE LOS FONDOS**

Para la financiación de actividades productivas, tanto en la implementación de pequeñas inversiones, insumos básicos de producción y acondicionamiento de medios de transporte para concurrir a la feria.

#### **MONTOS DE PRÉSTAMO Y DEVOLUCIÓN DE CUOTAS**

- El monto máximo de préstamo instantáneo por socio no puede superar inicialmente 1.000.000 de G.
- Se aplica una tasa de interés mínima del 5% anual a los préstamos, a los efectos de cubrir gastos administrativos.
- La devolución se calcula en cuotas semanales, sin período de gracia. Puede haber préstamos de 4, 8 y 12 cuotas, de acuerdo al destino y posibilidades de recupero de la inversión según el caso.
- El monto prestable real es ajustado al nivel real de ventas semanales de cada asociado, de modo que la cuota no signifique nunca más del 25% de sus ingresos. Por ejemplo, una familia que vende 100.000 G. por semana, podría acceder a un préstamo para empezar un gallinero de 25.000 G. x 12 cuotas = 300.000 G.

#### **MECANISMO DEL PRÉSTAMO**

- Cada asociado que desea el préstamo presenta una solicitud con aclaraciones de destino, montos y propuesta de pago.
- La comisión directiva ha delegado en un comité de créditos el estudio de cada solicitud, el cual así juzga y aprueba o reprueba la solicitud.

- En caso de desacuerdo por parte del socio solicitante, éste puede presentar una reclamación formal a la comisión directiva de la feria para su reconsideración, la que tomará la decisión final sobre el asunto.
- El socio firma un convenio de préstamo con el comité a cargo.
- El tesorero y un administrador entregarán los préstamos aprobados y cobrarán las cuotas, realizando el control de pago y los asientos correspondientes de entradas / salidas de dinero al fondo.

#### **CONDICIONES PARA UTILIZARLO**

- El socio/a feriante debe haber demostrado asistencia regular a las ferias y una antigüedad mínima de dos meses en el grupo.
- Para renovaciones del préstamo, no debe haber tenido atrasos en el pago de más de 3 cuotas semanales (seguidas o salteadas).
- No tener antecedentes transgresores a los reglamentos y/o estatutos generales de la empresa ferial.
- Aceptar las condiciones del préstamo y dar conformidad por medio de la firma de documentos que tienen valor legal (recibo, pagaré, etc.).
- Cuando los préstamos fueran para inversiones, aceptar las inspecciones de verificación en finca de la efectiva aplicación de los montos por parte del comité de crédito.

#### **CONTROLES ADMINISTRATIVOS**

Se pondrán en funcionamiento los siguientes registros de control de evolución del fondo:

- Planilla de cuenta del fondo en el banco (retiros /depósitos).
- Planilla tipo de solicitud de préstamo.
- Planilla o ficha de pago de saldo de cada préstamo.
- Planilla de evolución consolidada de la cartera del fondo.

## PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO

### INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA.

Como ya se ha mencionado en el prólogo general, el Módulo acompaña a la parte conceptual ya descrita, con una parte denominada de práctica para los usuarios.

En esta parte se desenvuelven básicamente dos tipos de actividades:

- Un conjunto de EJERCICIOS de taller
- Una serie de APLICACIONES a realizar en el terreno

### EJERCICIOS DE TALLER.

Para cada capítulo del Módulo se describen en esta parte uno o dos ejercicios de práctica.

Estos ejercicios están diseñados para el trabajo de taller grupal, aplicando alguna de las siguientes técnicas pedagógicas:

- Lluvia de ideas verbales o con apoyo de tarjetas.
- Trabajos de equipos pequeños, con consignas específicas y plenario posterior.
- Representaciones y teatralización de situaciones de interés.
- Desarrollo de juegos grupales con controles externos.
- Visitas guiadas a distintas situaciones empresarias o a espacios de mercado.

Para cada ejercicio presentado se describe su objetivo, el conjunto de consignas y tareas por lograr, una ficha somera de organización del procedimiento y los tiempos necesarios aproximativos.

Cuando el conjunto de ejercitación se desee aplicar integrado a un curso donde se trate todo el Módulo, se sugiere que del tiempo total (supongamos un taller modular de 3 a 4 días) se destine entre un 30 y 40% para estos trabajos prácticos.

### APLICACIONES DE TERRENO.

Estas acciones tienen por meta general ayudar a ejecutar distintos tipos de aplicaciones a la realidad de los usuarios, ya sea a modo de participantes de los cursos mencionados, o simplemente como un estudiante que desea poner en práctica los conocimientos que está incorporando por la lectura del Módulo.

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

- Toma de información por entrevistas y encuestas;
- Formas de animación (talleres grupales, reuniones con el equipo dirigente);
- Algunas actividades de investigación compartidas (encuestas, evaluaciones, etc.), que usualmente van acompañadas por algún instrumento de guía, a los efectos de documentar y facilitar la sistematización de resultados del trabajo.

En este sentido se presenta la aplicación, el contexto y momento oportuno para su uso, junto a una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

# **TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A LA INFORMACIÓN Y LOS REGISTROS**

## **EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Presentación de las M.A.R. de conocimiento de los participantes al curso, al efecto específico de diagnosticar su situación administrativa y seleccionar casos para trabajar en próximos ejercicios del Módulo.

### **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller grupal de presentación de casos

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.**

1. Cada participante presenta un caso de M.A.R. de su interés en el aspecto administrativo.
2. A partir del mismo, procede a desarrollar los siguientes aspectos:
  - Determinar el grado de desarrollo del área administrativa (I=incipiente, II=con registros y manejo de comprobantes, III=con contabilidad instalada);
  - Principales planillas y sistema de registro que se utilizan;
  - Personas que actúan en el aspecto administrativo y cómo lo hacen;
  - Nivel de control de las operaciones comerciales y quién lo hace.
3. Posteriormente, se seleccionan grupalmente 3-4 emprendimientos/empresas para trabajar en equipo en los ejercicios de taller siguientes de este Módulo.

### **TIPOS DE CASOS A ELEGIR.**

Se sugiere que los casos se seleccionen bajo los siguientes criterios:

- Pertenecientes a grupos emprendedores que ya estén actuando en los negocios con alguna experiencia comercial, a fin de poder aportar datos de su actividad;
- Que las empresas o emprendimientos por elegir dispongan de una base de recursos de capital propio (aun cuando sea pequeño);
- Que los casos no hayan incorporado aún completamente el modelo de la contabilidad al negocio.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN.**

#### **Procedimiento**

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Cada participante aporta su experiencia verbal sobre un caso;
- El coordinador vuelca los datos de cada emprendimiento presentado en papelógrafo;
- Elección en acuerdo grupal sobre los 3-4 casos ejemplares para usar en los próximos ejercicios.

#### **Organización del tiempo**

- Presentación de consignas: 5 minutos
- Exposiciones personales: 5 minutos por participante - Total 90-120 minutos
- Sistematización y elección de casos ejemplo en plenario: 15 minutos (incluye discusión para seleccionar los casos)

## **EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Analizar la aplicación de tipos de registro y cambios en el manejo administrativo de empresas tipo M.A.R., ante una nueva oportunidad de expansión.

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller por equipos pequeños

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Sobre la base de los 3-4 casos seleccionados en el ejercicio N° 1, los equipos trabajarán para cada caso las siguientes consignas:

1. Leer los puntos 1 y 2 del capítulo A del documento, correspondientes a procesamiento de información y sistemas de registro sencillos.
2. Analizar cómo es el desarrollo del área administrativa de su caso, respecto a la disponibilidad de estos sistemas de registros, manejo de comprobantes, etc.
3. Se parte del supuesto de que en los tres casos se va a dar una nueva situación u oportunidad especial de crecimiento (será preciso hacer un planteo imaginario para cada empresa en forma específica). A partir de esto, identificar qué tipos de comprobantes, planillas de registros de cuentas, presupuestos, etc. puede ser necesario agregar y cambiar.
4. También visualizar qué modificaciones de personal se deben aplicar en el área administrativa de cada caso en ejercicio, para responder al desafío planteado.

### **TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

Partir de los 3 - 4 casos seleccionados en el ejercicio N° 1.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y asignan los casos a cada uno;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca a papelógrafo;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de sus consignas. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro equipo.

#### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Es preferible que los equipos se constituyan con conocedores del caso e interesados por el tipo de operaciones comerciales que se realizan en el mismo

#### **Organización del tiempo**

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documentos: 30 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

## **EJERCICIO N° 3 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Práctica de confección de los comprobantes más corrientes en las operaciones comerciales de la M.A.R., y su asiento en un sistema simplificado.

### **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller por equipos pequeños .

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO**

Los mismos equipos proseguirán trabajando sus tres casos asignados en el ejercicio anterior. Las consignas para el ejercicio actual son:

1. Lectura en equipo de los puntos 3 y 4 del capítulo A del Módulo (Comprobantes de respaldo y sistema de registro precontable).
2. A partir de lo analizado y utilizando la idea de desarrollar una metodología activa en cada caso:
  - El equipo procede a simular la redacción de varios comprobantes con datos del negocio para operaciones de compra y venta al contado; emitir recibos de cobro; pagarés para pagar una cuenta futura con un proveedor, hacer un remito por consignación a un cliente y preparar la liquidación a los socios por producto entregado;
  - El equipo prepara las planillas de cuentas de caja, compras y ventas a crédito, y asienta en ellas los movimientos de las operaciones comerciales que se han registrado en los distintos comprobantes.

### **TIPOS DE CASOS.**

Utilizar como base los tres casos del ejercicio anterior

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN.**

#### **Procedimiento**

- El coordinador presenta el ejercicio y aclara las dudas;
- Luego presenta en cada equipo una lista de operaciones comerciales, sobre las que habrá que preparar los comprobantes. Para ello será necesario preparar fotocopias de tres juegos de comprobantes sin rellenar para entregar a cada equipo;

- El resto del taller es similar a los anteriores (taller de equipos, y luego plenario de puesta en común).

**Equipos, integrantes y criterios de constitución.**

Similares al ejercicio anterior

**Organización del tiempo.**

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documentos: 60 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

## TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B EL ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO

---

### EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

**TÍTULO Y OBJETIVO.**

Preparación de un inventario mínimo del capital de la M.A.R., poniendo en práctica la manera de evaluar y sistematizar el mismo en un modelo de libro de inventario.

**TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller por equipos pequeños

**PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.**

En este ejercicio seguirán trabajando los mismos equipos que en los tres casos asignados para el ejercicio anterior. Las consignas para el ejercicio actual son:

1. Lectura en equipo de los puntos 3 y 4 del capítulo B del Módulo (Introducción a la Contabilidad y preparación de inventario).
2. Proceder a enumerar y valorar los recursos pertenecientes al emprendimiento o empresa M.A.R. de su caso, considerando todos los ítems.
3. Preparar una planilla tipo de libro de inventario, y asentar adecuadamente en ella los distintos componentes de la cuenta.

**TIPOS DE CASOS.**

Utilizar como base los tres casos del ejercicio anterior

**FICHA DE ORGANIZACIÓN.**

**Procedimiento**

Similar a los ejercicios anteriores

**Equipos, integrantes y criterios de constitución:**

Similares al ejercicio anterior

**Organización del tiempo**

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos

- Lectura de documentos: 30 minutos
- Trabajo de Taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión)

## **EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Interpretación de balances de M.A.R. Ejercicio dirigido a poner en práctica la identificación de componentes del balance y el uso de indicadores financieros.

### **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller por equipos pequeños.

### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.**

Se prosigue trabajando con los mismos tres equipos del ejercicio anterior. Las consignas para el ejercicio actual son:

1. Leer en equipo los puntos 5 y 6 del capítulo B del Módulo (análisis del estado del capital e indicadores de control).
2. A partir de ejemplos de tres balances de empresas dados-, cada equipo toma una empresa y:
  - Hace una interpretación general del balance, con sus situaciones de activo, pasivo y patrimonio;
  - Aplica indicadores respecto al aspecto financiero (razón corriente) y a la capacidad de esa empresa para tomar deudas y hasta qué punto (razones de endeudamiento).

### **TIPOS DE CASOS**

Utilizar como base, casos de M.A.R. o de empresas comerciales agrícolas corrientes, diferentes y más complejas que las seleccionadas para los ejercicios anteriores (balances de cooperativas grandes, o de una empresa de renombre, por ejemplo).

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

El coordinador presenta al grupo las consignas y debe preparar fotocopias de los casos empresarios por utilizar en el ejercicio, aclarando cualquier duda ante el grupo.

El resto del procedimiento es similar a los ejercicios anteriores.

#### **Equipos, integrantes y criterios de constitución.**

Similares al ejercicio anterior

#### **Organización del tiempo.**

- Presentación y asignación de consignas: 15 minutos
- Lectura de documentos: 45 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión).

# TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

## EJERCICIO Nº 6 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO.

Análisis y planificación de las finanzas ante una nueva oportunidad de expansión en casos de M.A.R.

### TIPO DE ACTIVIDAD.

Taller por equipos pequeños

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.

Sobre la base de los 3-4 casos seleccionados y que se han utilizado desde el ejercicio Nº 1 en adelante, los equipos tratarán en su caso las siguientes consignas:

1. Leer el capítulo C del Documento, sobre gestión financiera de la empresa.
2. Sobre la misma idea de oportunidad de expansión de cada caso empresario, planteada ya en el ejercicio Nº 2, proceder a:
  - Imaginar y calcular sus principales necesidades financieras para el primer año de la expansión;
  - Estimar -en general- con qué fuentes se podría financiar esta expansión (quiénes podrían aportar y de qué forma), dejando el crédito externo como última opción;
  - Simular la preparación de un flujo de caja de toda la empresa, para el año en cuestión, considerando subperíodos mensuales o trimestrales y tratando de identificar los momentos y montos de déficit.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Proseguir con los 3 - 4 casos seleccionados desde el ejercicio Nº 1 en adelante.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas;
- Luego recuerda para cada equipo cuál fue la oportunidad de negocio que le permitirá hacer cambios y expandirse, aclarando las dudas y detalles;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca a papelógrafo. Se pone especial énfasis en la preparación para presentar el flujo de caja;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de sus consignas. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro equipo.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares a los ejercicios anteriores.

### **Organización del tiempo**

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 15 minutos
- Lectura de documentos: 45 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

## **TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D EL CRÉDITO Y SU MANEJO EN LA EMPRESA**

### **EJERCICIO N° 7 DEL MÓDULO**

---

#### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Práctica de análisis del crédito más conveniente para una M.A.R.

#### **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller por equipos pequeños .

#### **PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.**

Cada uno de los 3 equipos organizados para los ejercicios precedentes asumen las siguientes consignas:

1. Lectura de los puntos N° 1 y 2 del Capítulo D del Módulo, sobre créditos externos a la empresa.
2. A partir de esto, y tomando en cuenta las necesidades financieras percibidas para la expansión de su empresa en los ejercicios anteriores, cada equipo trata de diseñar un tipo de crédito apropiado a las necesidades de la expansión.
3. Tratar de describir los principales detalles del crédito respecto a: montos, plazos, tasas, garantías, etc.

#### **TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN.**

Se consideran los mismos casos de ejercicios anteriores.

#### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

##### **Procedimiento**

Similares a los ejercicios anteriores.

##### **Equipos, integrantes y criterios de constitución**

Similar a ejercicio anterior.

##### **Organización del tiempo**

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 30 minutos
- Trabajo de taller: 30 minutos
- Plenario de puesta en común: 10 a 15 minutos por equipo (incluye discusión).

## EJERCICIO Nº 8 DEL MÓDULO

---

### TÍTULO Y OBJETIVO.

Diseñar un sistema de crédito interno, adecuado a la financiación de las principales necesidades de asociados de una M.A.R.

### TIPO DE ACTIVIDAD.

Taller por equipos pequeños.

### PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO.

Continuación del ejercicio anterior con los mismos equipos. Las consignas del ejercicio actual son:

1. Leer el punto Nº 3 del capítulo D del Módulo (crédito interno en la empresa).
2. A partir de esto, cada equipo desarrolla para su caso una idea sobre el sistema de crédito interno más conveniente para apoyar alguno de los aspectos más vulnerables del proceso de trabajo de sus asociados (en carencia de recursos, en operación de producción, en la venta, etc.).
3. Una vez planteada la idea del sistema, hacer un análisis sobre:
  - . La situación y las capacidades del grupo emprendedor para encarar este proyecto;
  - . El monto del fondo y el tipo de crédito que se podría implementar;
  - . Las bases de reglamentación para ponerlo en funcionamiento;
  - . El soporte de control administrativo y el modo de control de este sistema de crédito interno.

### TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN.

El ejercicio es continuación del anterior y se usan los mismos casos.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN .

#### Procedimiento

Similares a los ejercicios anteriores.

#### Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio previo.

#### Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos.
- Lectura de documento: 30 minutos.
- Trabajo de taller: 45 minutos.
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

# ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

## ACTIVIDAD N° 1

---

### TÍTULO Y OBJETIVOS

Aplicación de guía de diagnóstico en la parte de administración, a dos emprendimientos de referencia de cada participante.

### TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada.

### TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Aplicable a los dos casos de referencia de cada participante.

Esta actividad es necesaria para comprender la realidad del manejo administrativo interno y comercial de cualquier emprendimiento o empresa tipo M.A.R.

### FICHA DE ORGANIZACIÓN

#### Procedimiento

- El participante explica al grupo su intención de sistematizar la temática y acuerda la entrevista con las personas apropiadas;
- Seguidamente revisa la guía de aplicación y agrega cualquier consulta que considere de interés de acuerdo a la especificidad del caso;
- Se ejecuta la entrevista;
- Ajuste de la información y formateo apropiado.

#### Participantes, integración de equipos, etc.

Dirigentes y referentes apropiados del grupo o cercanos a él para tomar la información

#### Lugar de ejecución

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

#### Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución de la entrevista: 1 hora por caso
- Ajuste y preparación de informe: 2 horas

### INSTRUMENTOS DE APOYO

Se presenta en la hoja siguiente la guía que se utilizará.

## GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

La guía es un instrumento integral y concreto de estudio/análisis de microempresas rurales.

Se ofrece aquí, de los siete puntos clave de que está constituida, la parte de administración.

Los puntos restantes atienden distintos aspectos empresariales, lo que permite al final de su aplicación disponer de un panorama general de aspectos a considerar en las M.A.R.

Aun cuando esta guía ha sido probada en distintas situaciones empresariales rurales o agroindustriales, es probable que la experiencia de casos que consideren los participantes marque necesidades de alguna modificación, consistente en dar a algunos temas mayor relevancia, hacer nuevas preguntas, quitar peso a otros temas, etc.

### ADMINISTRACIÓN, PRESUPUESTOS Y FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA.

#### Sistemas de registro en la microempresa asociativa rural.

- Qué tipo de registro de producción (cuaderno, planilla, anotaciones) se hace referente al proceso de producción: adquisición de insumos, medida de los procesos, registro del tiempo trabajado, resultados de producción por tanda o período de tiempo). Señalar cuáles son y para qué sirven (se usan o no).
- Qué tipo de registros contables se guardan y llevan normalmente en la empresa (comprobantes comerciales, cuaderno, libros contables, cuenta de banco, etc.). Señalar cuáles son y para qué se utilizan.
- Quién o quiénes llevan estas anotaciones. Qué capacitación o preparación tiene para hacerlo.

#### Presupuestos en la microempresa

- Si se hacen y cuándo se elaboran presupuestos de las necesidades financieras. Quién participa en la confección de este presupuesto.
- Qué tipo de costos o cálculos se preparan normalmente en la microempresa o entre los asociados. En qué momento del año y con qué frecuencia se repiten.
- Si existe una idea del margen de ganancia razonable y cómo se establece para cada producto.
- Si los directivos conocen los costos financieros (por créditos, préstamos, etc.) y cuánto impactaron en su empresa en el último ciclo.
- ¿Manejan indicadores para saber cómo fijar los precios? ¿Cuál es el punto de equilibrio en la cantidad de producción (dónde no gana ni pierde), o hasta dónde endeudarse sin riesgos? ¿Cuáles?

### **Aspectos financieros de la empresa**

- Si la organización dispone o no de algún capital social integrado por sus miembros o por aportes externos. Dar idea del monto y cómo se ha constituido.
- ¿Cómo se encuentra financieramente la empresa hoy? Tratar de obtener una idea general de esto. Si es posible, preparar un balance general simple.
- Por qué medios financia comúnmente la microempresa su evolución (ganancias anteriores de la empresa, aporte de socios, créditos bancarios, financieras, adelantos de clientes o proveedores, subvenciones, etc.). Indicar cuáles modos de financiación han predominado.
- Qué momentos del año o épocas son las más críticas para la empresa para mantener el flujo de dinero necesario para operar normalmente. Indicar por qué ocurre esto y cómo se financian comúnmente estos períodos.
- Cómo se administran los ingresos normalmente (criterios de en qué se gasta, qué se ahorra, o se invierte en qué aspectos de la empresa).
- Cómo administra los egresos normalmente (criterios de pago a proveedores, al personal, impuestos, gastos de publicidad, etc.).
- Si la empresa ha tomado o tiene crédito actualmente, describir: cuándo, para qué, qué monto, con qué condiciones de plazos e intereses, se ha obtenido.
- Qué experiencia y opinión tienen en la organización del uso del crédito para la microempresa.
- Estimar el grado de conocimiento que poseen los dirigentes y los asociados sobre las líneas disponibles en plaza para financiar su empresa.
- Consultar si la organización cuenta con algún fondo de crédito que administra para apoyar procesos productivos entre los asociados del emprendimiento. Describir su volumen, el sistema de administración y el manejo interno del crédito.
- Cuál es el estado actual financiero de este fondo. Qué resultados positivos y negativos se observan entre los asociados por su uso.
- Cuál sería el tipo de crédito conveniente para financiar mejor la actividad de la empresa (en montos, tiempo de gracia, años de amortización e intereses del crédito).

## **ACTIVIDAD N° 2**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Realización de un balance de situación simple.

### **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller grupal

### **TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN.**

Conviene la aplicación de esta actividad cuando el participante deba trabajar en un grupo inicial, que está comenzando algún proyecto productivo y necesita estudiar el estado del fondo de aportes (de sus socios, de otras fuentes, etc.) y la forma como se está invirtiendo.

## FICHA DE ORGANIZACIÓN.

### Procedimiento

- El responsable analiza con el grupo la necesidad y conveniencia del taller;
- Prepara la reunión para el taller con algún dirigente a cargo de los aspectos administrativos;
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - . Presentación de objetivos y de las personas.
  - . Exposición acerca de la herramienta de balance de situación y planteo de la forma como se aplicará a los datos reales de la situación actual.
  - . Seguidamente, algún miembro del grupo preparado va aportando los datos para mostrar la forma de constitución del fondo y de las inversiones realizadas.
  - . Cualquier miembro del grupo hace aportes, propuestas de correcciones y pedidos de aclaraciones.
  - . El técnico procede a registrar todo en papelógrafo, en forma de dos grandes cuentas.
  - . Se avanza en la discusión y aporte hasta que coincidan los números de las dos cuentas y así constituir el balance de situación.
- Al final, se trata de que el grupo aclare dudas potenciales sobre la asignación de fondos.
- Si el grupo lo autoriza se prepara un informe apropiado.

### Participantes, lugar y medios

En principio solo el grupo emprendedor completo. La participación de más personas y otros técnicos vinculados estará condicionada a consulta previa, ya que este evento puede ser considerado por el grupo de carácter cerrado, para solucionar diferencias pendientes de dinero u otros bienes involucrados en el negocio.

### Lugar de ejecución

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

### Medios necesarios

Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

### Organización del tiempo

- Preparación del taller: 1 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Ajuste y preparación de informe: 2 horas

## ACTIVIDAD Nº 3

---

### TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis y propuesta de mejoramiento del área administrativa en un grupo tipo M.A.R.

## **TIPO DE ACTIVIDAD.**

Taller grupal

## **TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

La actividad es oportuna para apoyar a grupos emprendedores que han crecido con el trabajo en sus negocios y necesitan mejorar el registro y control administrativo para hacer más eficiente la empresa.

Conviene su aplicación luego del registro de la guía anterior.

## **FICHA DE ORGANIZACIÓN.**

### **Procedimiento**

- El responsable analiza con el grupo la necesidad y conveniencia del taller.
- Prepara la reunión para el taller junto a dirigentes.
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - . Presentación de objetivos y de las personas.
  - . Planteo de la situación del área y su desempeño por parte de algunos dirigentes.
  - . Incorporación de datos de la guía, marcando los principales aspectos deficitarios o que se necesitan desarrollar para mejorar la administración.
  - . Trabajo de taller, en 2-3 subgrupos; cada uno analiza un aspecto problema de la situación actual, tratando de proponer medidas de solución o corrección.
  - . Al final, todo el grupo en plenaria recibe los aportes y propuestas, las discute y trata de sacar conclusiones sobre cuáles incorporar y cómo hacerlo.
- Se hace la revisión y ajuste de las conclusiones y un formateo apropiado.

### **Participantes, lugar y medios**

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar (el rol de los técnicos es aportar datos e impresiones, pero no deben intervenir excesivamente ni participar en la toma final de decisiones del grupo).

### **Lugar de ejecución**

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

### **Medios necesarios**

Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

### **Organización del tiempo**

- Preparación del Taller: 1 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

## **ACTIVIDAD N° 4**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO.**

Análisis del Inventario y del balance.

El taller es una actividad de entrenamiento del grupo en esos temas, antes de realizar su primer ejercicio contable.

## **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller grupal

## **TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

Su aplicación es aconsejable en todos los grupos de emprendedores, cuando la empresa percibe que necesita incorporar como es debido la contabilidad.

Previo a preparar el cierre de cuentas del primer ciclo contable y realizar posteriormente una asamblea general.

## **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

### **Procedimiento**

- El responsable analiza con el grupo la importancia de conocer e interpretar el inventario y su primer balance contable;
- Prepara el taller con los dirigentes, auxiliar contable y eventualmente un contador de apoyo. Para el mismo precisará disponer de un buen ejemplo de inventario y balance general de alguna organización de negocios más o menos parecida;
- Se realiza el taller con:
  - . Presentación de los objetivos y de las personas;
  - . Explicación y demostración de cómo se prepara un inventario;
  - . Presentación del ejemplo de balance, con explicaciones sobre activos, pasivos y componentes del patrimonio;
  - . Trabajo de taller en tres pequeños equipos, realizando el equipo 1 una estimación del inventario; el equipo 2, la suma de los activos corrientes que dispone hoy la empresa, y el equipo 3, la suma de las deudas principales que conozca;
  - . Luego se trata de componer en plenario un borrador de balance, sin importar cuán rudimentario e incompleto fuera. El técnico y eventualmente un contador, ayudan a corregir y organizar estas cuentas;
  - . Puesta en común sacando conclusiones sobre la aplicación preliminar de estas herramientas. Realizar una evaluación final del taller.
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

### **Participantes, Lugar y Medios**

Todo el grupo emprendedor, técnicos vinculados y un contador.

### **Lugar de ejecución**

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

### **Medios necesarios**

Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

### **Organización del tiempo**

- Preparación del taller: 1 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 6-7 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

## **ACTIVIDAD N° 5**

---

### **TÍTULO Y OBJETIVO**

Diseño de un modelo de crédito interno apropiado a una M.A.R.

### **TIPO DE ACTIVIDAD**

Taller grupal

### **TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN**

Aplicable a cualquiera de los dos casos de referencia de cada participante.

La actividad es más oportuna, cuando se trata de grupos que están consolidados organizativamente y operando ya en los negocios.

### **FICHA DE ORGANIZACIÓN**

#### **Procedimiento**

- El responsable analiza con el grupo la necesidad de desarrollar el crédito interno y la conveniencia del taller.
- Preparan una propuesta para esta reunión, junto a dirigentes y técnico asesor.
- Se ejecuta el taller en medio día de trabajo con el siguiente programa:
  - Presentación del trabajo y de las personas.
  - Se presenta un ejemplo de otro grupo que esté utilizando un sistema de crédito interno (si es posible invitar a algún representante de éste para que cuente su experiencia).
  - Luego se plantean la o las propuestas de un sistema para el grupo, mostrando las bases y reglas principales sobre las cuales podría desarrollarse.
  - El grupo discute en plenario las ventajas y responsabilidades del sistema, aportando ideas y seleccionando una primera idea propia a revisar y ajustar.
  - Luego se conforman tres miniequipos de 4-5 integrantes: el equipo 1, analiza el destino de aplicación; el equipo 2, la forma de operatoria, y el equipo 3, las principales reglas de control.
  - Luego se vuelve a una plenaria para compartir las propuestas y tratar de llegar a un acuerdo, proponiendo un comité operativo que estudie los detalles para su presentación final y formal.
  - Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones.
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

#### **Participantes, lugar y medios**

Todo el grupo emprendedor y técnicos interesados en participar (se destaca la necesidad de que la persona invitada y los técnicos aporten datos y criterios pero no intervengan en el desarrollo del taller).

#### **Lugar de ejecución**

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

#### **Medios necesarios**

Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

**Organización del tiempo**

- Preparación del taller: 1 día
- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Revisión y ajuste y preparación de informe: 2 horas

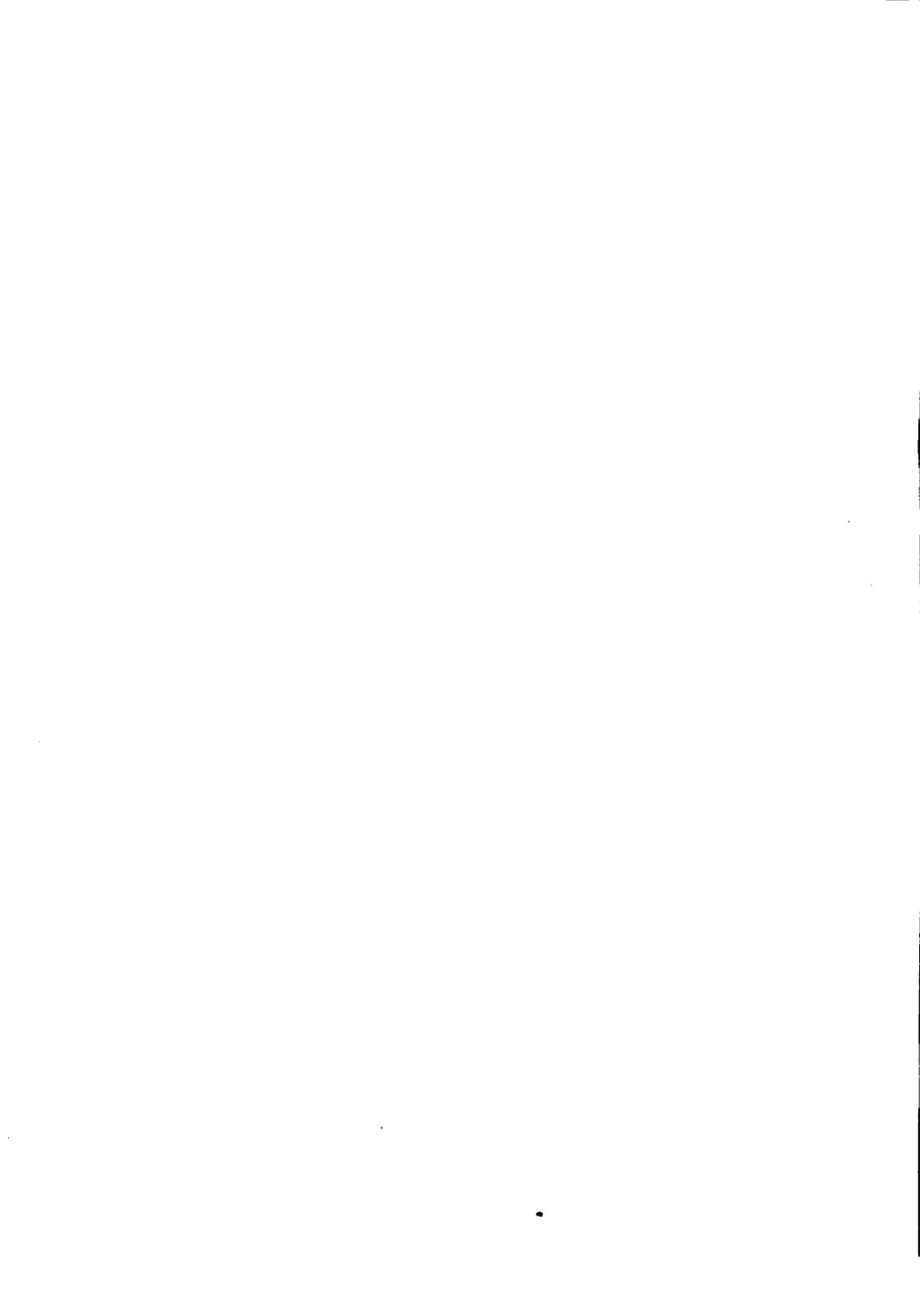
## **A. BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO**

Los títulos seleccionados son un complemento adecuado para aquellos lectores que deseen profundizar alguno de los principales temas que trata el Módulo.

- 1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA**  
Autor: H. Murcia IICA (Costa Rica, 1985)  
La obra básica para introducirse al tema de administración de producciones agropecuarias. En ella se consideran las metodologías de inventario y contabilidad para controlar las producciones de las empresas asociativas agropecuarias.
- 2. GESTIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA EMPRESA ARTESANAL**  
Autor: E. Millard (India, 1990)  
La publicación ofrece un análisis completo y simple del enfoque económico y financiero con que se debe manejar una pequeña empresa artesanal. Además describe algunas herramientas contables de valor práctico.
- 3. ANÁLISIS FINANCIERO. SERIE DE TEMAS ADMINISTRATIVOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS**  
Autor: Fundación Carbajal (Colombia, 1992)  
Manual práctico sobre instrumentos y el manejo financiero conveniente a aplicar en situaciones de pequeños talleres y empresas comerciales.
- 4. CONTABILIDAD BÁSICA: USO DE LOS PRINCIPALES LIBROS CONTABLES**  
Autor: Cont. H. Villasanti - U.E.P. PROYECTO DE CRÉDITO REGIÓN NORO-RIENTAL - FDC-FIDA (PARAGUAY 1997)  
Extracto del Seminario Taller sobre Contabilidad Básica para Auxiliares Contables de las Organizaciones IFIs.  
Contiene los fundamentos básicos para instalar y aplicar un Plan de Cuentas acorde a las necesidades contables formales, que habilitan a una Organización a vincularse legalmente con fuentes de financiación.

## **B. OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS**

- 1. ADMINISTRACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA EN LA EMPRESA ASOCIATIVA**  
E. Battú. Manuales Asociativos Curso DEAG-IICA (Paraguay, 1999)
- 2. ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA**  
E. Battú. IAF (Argentina, 1990)
- 3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA**  
PROPEA/CADEP (Paraguay, 1999)
- 4. ANÁLISIS DE CRÉDITOS**  
Programa MICROS (Paraguay, 1997)
- 5. ASPECTOS CONTABLES EN EMPRESAS ASOCIATIVAS DE SERVICIOS DE MAQUINARIA**  
Cambio Rural INTA (Argentina, 1998)
- 6. CUADERNO DE REGISTRO Y CONTABILIDAD PARA EMPRESAS ARTESANALES DE CERÁMICA**  
E. Battú. ALTER VIDA(Paraguay, 1998)
- 7. CUADERNOS Nº 1, 2, 3 y 4 DE ACOMPAÑAMIENTO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL**  
APACO (Brasil, 1999)
- 8. DOCUMENTOS SOBRE EL FONDO ROTATORIO DE CRÉDITO EN LAS FERIAS FRANCAS**  
PSA (Argentina, 1999)
- 9. GERENCIAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS RURALES**  
EPAGRI (Brasil, 2000)
- 10. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS GRUPALES**  
FAO (1999)
- 11. MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**  
PROCODER - IICA (Costa Rica, 1993)





## **Estructura Directiva del IICA**

Para el cumplimiento de su visión y misión, el IICA cuenta con el compromiso conjunto de sus tres órganos superiores:

### ***Junta Interamericana de Agricultura, JIA.***

Es el órgano superior del IICA y está integrado por Ministros de Agricultura de sus Estados Miembros. Se reúne en forma ordinaria cada dos años.

### ***Comité Ejecutivo***

Es el órgano auxiliar del JIA. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros elegidos según criterios de rotación parcial y de equitativa distribución geográfica, por un período de dos años. Se reúne anualmente en forma ordinaria.

### ***Dirección General***

Es el órgano ejecutivo del IICA conformado por todas las unidades ejecutivas, técnicas y administrativas, lideradas por el Director General.

## **Estados Miembros**

### ***Región Norte***

Canadá  
Estados Unidos de América  
México

### ***Región Central***

Belice  
Costa Rica  
El Salvador  
Guatemala  
Honduras  
Nicaragua  
Panamá

### ***Región Andina***

Bolivia  
Colombia  
Ecuador  
Perú  
Venezuela

### ***Región Sur***

Argentina  
Brasil  
Chile  
Paraguay  
Uruguay

### ***Región Caribe***

Antigua y Barbuda  
Bahamas  
Barbados  
Dominica  
Grenada  
Guyana  
Haití  
Jamaica  
República Dominicana  
San Vicente y las Granadinas  
Santa Lucía  
St. Kitts y Nevis  
Suriname  
Trinidad y Tobago

### ***Estado Asociado***

España

### ***Observadores***

Alemania, Alemania, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, República Árabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República



**Instituto Interamericano  
de Cooperación  
para la agricultura**

**Oficina de IICA en Paraguay**

Juan O'Leary 409 - 5° piso - Of. 516 - Edificio Parapiti  
Tel.: (595 21) 490 740 - Fax: (595 21) 445 048  
Casilla de Correo 287 - Asunción, Paraguay  
Correo Electrónico: [iica@iica.org.py](mailto:iica@iica.org.py)  
Sitio web: [iica.org.py](http://iica.org.py)