

# modelos económicos para cooperativas

**Autor:** Juan Carlos Sojo Campos  
ERAGINKOR, S. COOP.



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE  
SEGURANTZA SAILA  
*Gizarte Ekonomiko Zuzendaritza*

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL  
*Dirección de Economía Social*

## INDICE

<b>0.- INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1.- PLANIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA COOPERATIVA</b> .....	<b>8</b>
1.1.- PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS .....	10
1.2.- PLANIFICACIÓN DE LAS COMPRAS .....	15
1.3.- PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL .....	17
1.4.- PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES Y AMORTIZACIONES .....	25
1.5.- PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS .....	31
<b>2.- CONTROL ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA</b> .....	<b>33</b>
2.0.- INTRODUCCIÓN .....	33
2.1.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN .....	34
2.1.1.- Cuenta de explotación de una cooperativa de producción .....	38
2.1.2.- Cuenta de explotación de una cooperativa comercial .....	44
2.1.3.- Cuenta de explotación de una cooperativa de servicios .....	49
2.1.4.- Cuestiones comunes a los modelos de cuentas de explotación .....	52
2.2.- PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	59
2.2.1.- Presupuesto de tesorería.....	60
2.2.2.- Consideraciones generales al presupuesto de tesorería.....	65
2.2.3.- Control de cobros .....	68
2.2.4.- Control de pagos a proveedores .....	69
2.2.5.- Control de pagos a Hacienda por I.V.A.....	70
2.2.6.- Control de pagos de personal .....	73
2.2.7.- Control de las cuentas financieras.....	75
2.2.8.- Cobertura de las necesidades de tesorería .....	76
2.3.- BALANCE .....	84
2.3.1.- Control de balances simplificado .....	85
2.3.2.- Control de balances desglosado.....	91
2.3.3.- Consideraciones generales a los modelos de control de balances.....	96

<b>3.- MODELOS SOCIETARIOS .....</b>	<b>97</b>
3.0.- EL DEBER DE INFORMACION A LOS SOCIOS .....	97
3.1.- LAS CUENTAS ANUALES.....	99
3.1.1.- Modelos de cuentas anuales generales .....	101
3.1.2.- Modelos de cuentas anuales para cooperativas.....	108
3.2.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN .....	119
3.3.- BALANCE.....	124
Fondo de maniobra.....	126
Grado de endeudamiento.....	127
3.4.- EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y DE SU DISTRIBUCIÓN .....	129
<b>4.- CIRCUITO DOCUMENTARIO .....</b>	<b>132</b>
4.1.- PRESUPUESTO .....	134
4.2.- PEDIDO .....	138
4.3.- ORDEN DE FABRICACIÓN .....	141
4.4.- PARTE DE TRABAJO .....	143
4.5.- CONTROL Y VALOR DEL PRODUCTO EN CURSO.....	146
4.6.- EXPEDICIÓN, FACTURACIÓN Y COBRO.....	151
4.7.- CONSIDERACIONES GENERALES AL CIRCUITO DOCUMENTARIO .....	153
<b>5.- CONSIDERACIONES FINALES: "EL SISTEMA DE INFORMACIÓN" .....</b>	<b>154</b>
<b>6.- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>160</b>

## 0.- INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como objetivo recopilar aquellos modelos económicos que se pueden considerar básicos para el correcto funcionamiento de una cooperativa.

A la hora de obtener la información económica de una cooperativa debemos preocuparnos en primer lugar de cuál va a ser la **información básica necesaria** para el correcto funcionamiento de nuestra empresa.

El primer error que se debe evitar es la *no obtención de la información necesaria* para controlar la actividad que estamos desarrollando.

Pero un error tan importante como el anterior puede ser el *obtener y manejar una información excesiva*, que suponga una necesidad de grandes recursos a la hora de obtenerla, y que conlleve también una escasez de tiempo para procesarla, analizarla y obtener los resultados esperados de la misma.

Por lo tanto, al igual que en muchas otras materias, a la hora de establecer los modelos económicos que vamos a utilizar en nuestro trabajo diario, debemos de tener en cuenta el siguiente cuadro, en el que se recogen los pasos a seguir para definir los modelos económicos a utilizar:

## PROCESO DE TRABAJO PARA DEFINIR LOS MODELOS ECONÓMICOS

- 1º.- Análisis de la situación de la cooperativa.
- 2º.- Análisis de las necesidades de información de la cooperativa.
- 3º.- Elaboración de los modelos económicos necesarios en la cooperativa.
- 4º.- Obtención de la información en base a dichos modelos económicos.
- 5º.- Validación de la información obtenida.
- 6º.- Análisis de dicha información.
- 7º.- Control de resultados obtenidos.
- 8º.- Control de la idoneidad de los modelos utilizados (análisis de la coherencia entre la información obtenida y las necesidades de información de la empresa).
- 9º.- Redefinición, en caso de ser necesario, de los modelos económicos a utilizar.

En base a dicho esquema, se deberá establecer el proceso de trabajo para el desarrollo de todas las tareas indicadas.

En primer lugar se determinará la persona o el equipo de personas que definirán la necesidad de modelos económicos en la empresa. En segundo lugar se establecerán dichos modelos económicos. Posteriormente se determinarán qué personas son las responsables de la obtención de la información en base a dichos modelos económicos. Finalmente, será analizada dicha información por la persona o personas que han sido definidas como destinatarias de la misma.

Ahora bien, hasta el momento no hemos hecho mención al “hecho cooperativo”. El ser una empresa cooperativa, en la que la soberanía descansa en las personas, en vez de una empresa mercantil, donde la soberanía la determina el capital, puede suponer también un hecho diferencial a la hora de establecer los modelos económicos a utilizar en la empresa.

Así, estaríamos hablando de un doble plano a cumplir. Por una parte se deben establecer los modelos económicos que se van a utilizar para la gestión de la cooperativa, y por otra parte se establecerán los modelos económicos “societarios”, esto es, los modelos económicos a utilizar para la presentación a los socios de la evolución de las variables económicas más relevantes.

Se considera que en el Consejo Rector se deberían manejar los documentos que se están utilizando para la gestión de la cooperativa. Sin embargo, en la Asamblea General dicha información puede resultar excesiva y compleja para los socios. De esta forma, será más interesante preparar una información más asequible y entendible para los socios, con la información de las variables más importantes para que los mismos sepan en todo momento la evolución de la cooperativa a la que pertenecen, sin entrar en detalles que les desvíen del análisis de las variables que determinan la evolución de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, pasamos a desarrollar los modelos económicos que consideramos básicos para la gestión y el control de evolución de una cooperativa.

Para ello analizaremos en primer lugar los modelos utilizados para realizar la **planificación económica** de una cooperativa. Analizaremos posteriormente los modelos utilizados para el **control económico** de la cooperativa. Continuaremos con los **modelos societarios** a utilizar en la cooperativa. Por último, finalizaremos con el **circuito documentario** y los elementos que lo componen.

Antes de entrar en materia, conviene tener en cuenta un aspecto importante. En el presente trabajo se trata de abarcar en todo lo posible las diferentes casuísticas con las que se pueden encontrar las cooperativas. Teniendo en cuenta la gran diversidad de cooperativas con las que nos encontramos en Euskadi, ya sea por razón de tamaño, o de sector de actividad en el que trabajan, hay que considerar que los modelos económicos no son algo rígido. Cada cooperativa, analizando su situación, determinará si los modelos que aquí se van a exponer se adaptan a sus necesidades de información.

De todas formas, los modelos expuestos no deben tomarse como algo rígido, ya que se puede considerar que un modelo en concreto puede encajar con las necesidades de la cooperativa, y adaptarlo para cubrir en mayor medida dichas necesidades.

Agradeciendo de antemano la atención que pueden prestar al presente trabajo esperamos que sea de utilidad para su cooperativa.



## 1.- PLANIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA COOPERATIVA

Cada día se hace más complicado para las empresas, y en especial para las de reducido tamaño, adaptarse continuamente a las necesidades del mercado, de tal forma que logren su subsistencia bajo criterios de rentabilidad.

En este contexto cambiante, la planificación se fija como el elemento imprescindible para tratar de llevar la empresa donde nosotros queremos que vaya.

Además de esta necesidad de planificación, impuesta por el mercado actual en el que la empresa desarrolla su actividad, existe una necesidad de planificación que parte del propio hecho cooperativo. Así, la dirección de la empresa tiene la obligación de informar al órgano que le controla (consejo rector o administrador único) para que éste a su vez, informe al colectivo de socios de la cooperativa.

Pues bien, esta claro que dicho control sólo se puede ejercitar eficazmente cuando hay algún elemento de comparación entre lo que se ha conseguido y lo que se pretendía realizar. La mejor forma de realizar dicha tarea es planificando lo que queremos conseguir y así, lo planificado se convierte en el punto de referencia para realizar dicho control.

Por lo tanto, si ya hemos fijado la necesidad de planificar tanto desde el punto de vista empresarial como desde el punto de vista cooperativo, vamos a establecer en el presente capítulo una serie de modelos económicos que ayuden a los responsables de la cooperativa en el ejercicio de dicha tarea.

Entrando pues en el proceso de planificación, nos vamos a centrar en los modelos para realizar la planificación a corto plazo. Esto es debido a que consideramos que la planificación anual es el punto de partida mínimo para empezar a recorrer el camino de la planificación.

Dicho proceso de planificación deberá tener en cuenta las siguientes áreas:

- Ventas
- Compras
- Personal
- Inversiones
- Gastos

Una vez planificadas todas estas áreas, los responsables de la empresa estarán en disposición de realizar la cuenta de explotación, el presupuesto de tesorería y los balances, que permitan establecer las pautas de gestión y control para el ejercicio planificado.

Anticipamos aquí que los modelos de cuenta de explotación, presupuesto de tesorería y balances se analizarán con detalle en el capítulo siguiente, relativo a los modelos de control económico de la cooperativa.

Por lo tanto, en este momento, pasamos a desarrollar los modelos que sirvan para realizar la planificación de las áreas mencionadas.

## **1.1.- PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS**

El área comercial es el apartado más importante de nuestra empresa, ya que sin las ventas suficientes, por buenos que sean nuestros productos y servicios, difícilmente conseguiremos obtener los resultados para continuar con nuestra actividad.

Así pues, todo proceso de planificación deberá comenzar con el establecimiento de los objetivos de ventas para el período.

Para realizar dicha planificación conviene realizar primero un análisis del producto o servicio que desarrollamos, un análisis de nuestro mercado potencial y otro análisis de la competencia.

Una vez realizados todos los análisis mencionados, estaremos en disposición de cuantificar las ventas previstas a realizar. Dicho proceso de planificación se puede desarrollar bajo dos puntos de vista: uno sería la cuantificación por zonas y otro sería la cuantificación por productos. Casi siempre elegiremos una u otra forma de planificación, pero en ocasiones tendremos que utilizar los dos.

Antes de continuar, conviene dejar claro que cualquiera que sea el método de planificación que utilicemos, el control se deberá realizar de la misma forma.

Para el caso de planificación y control de ventas por **zonas**, se deberá establecer en primer lugar el concepto de zona, esto es, cada uno de los espacios geográficos en los que la empresa puede realizar la acción comercial.

Una vez definidas las zonas, la dirección comercial fijará las acciones comerciales a realizar en cada una de ellas, y en base a los resultados que se esperan obtener de dichas acciones se establecerá la planificación de ventas por cada zona.

En cambio, si se entiende que para controlar adecuadamente la acción comercial se debe planificar y controlar las ventas por **producto**, se deberá establecer en primer lugar las familias de productos que componen el catálogo de nuestra empresa.

Una vez realizada la agrupación se plantearán las acciones comerciales para conseguir los objetivos cuantitativos de ventas que se fijan para cada una de las familias de productos.

En ambos casos, ya sea por zonas o por productos, se distribuirán las cantidades previstas de ventas para el ejercicio entre los diferentes meses de acción comercial para, de esta forma, establecer la cifra de ventas a conseguir mensualmente.

Una vez establecidas mensualmente las cantidades que preveo vender de cada producto o por cada zona, se indicará el sumatorio total de ventas previsto.

De cara a la planificación de tesorería, se incluyen en el modelo propuesto las filas de I.V.A. repercutido y de total facturación, la cual determinará, en función de los criterios de cobro establecidos por la empresa (contado, 30 días, 60 días...) la distribución de los cobros de las ventas previstas dentro del calendario anual, quedando en la casilla de "*pendiente año siguiente*" las cantidades facturadas en el ejercicio que se van a cobrar en el ejercicio siguiente.

En base a dichas consideraciones se propone el siguiente modelo para realizar la planificación de ventas:

**PLANIFICACION DE VENTAS de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septe.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
Zona 1 ó Producto 1														
Zona 2 ó Producto 2														
Zona ... ó Producto ...														
Zona N ó Producto N														
<b>TOTAL VENTAS</b>														
IVA REPERCUTIDO														
TOTAL FACTURACIÓN														
<b>COBROS</b>														



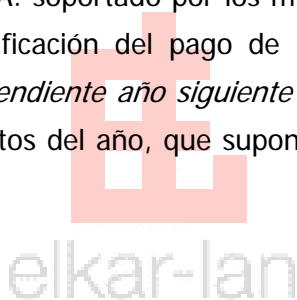
© elkar-lan s. coop.

Muchas veces, según se esté realizando la planificación de ventas, van a surgir una serie de datos de gastos relacionados con las mismas que habrá que tener en cuenta de cara a la cuenta de explotación.

Así, podemos establecer otro modelo vinculado a la planificación de ventas en el que se realice la planificación de los gastos de venta de la cooperativa.

En el mismo, recogeríamos la planificación mensual, la cual se deriva de la planificación de ventas, de determinados gastos como pueden ser los portes de ventas, los gastos comerciales y las comisiones.

De esta forma obtendremos el sumatorio de gastos de venta, indicando también en el modelo la cantidad de I.V.A. soportado por los mismos. Con el total (gastos más impuestos) podremos realizar la planificación del pago de los mismos. Al igual que sucedía con las ventas, en la casilla de *"pendiente año siguiente"* se recogerán las cantidades derivadas de gastos e impuestos indirectos del año, que supondrán una salida de recursos monetarios en el ejercicio siguiente.



**PLANIFICACION DE GASTOS DE VENTA de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
Portes de Venta														
Gastos Comerciales														
Gastos Comisiones														
<b>TOTAL GASTOS VENTA</b>														
IVA SOPORTADO														
TOTAL														
<b>PAGOS</b>														



## **1.2.- PLANIFICACIÓN DE LAS COMPRAS**

Para el caso de las compras también es necesario establecer una política de actuación, ya que en caso contrario estaremos corriendo el riesgo de estar dependiendo de los proveedores y no cumplir con las necesidades de nuestra cooperativa.

Para realizar correctamente dicha planificación habrá que analizar en primer lugar las materias primas que compra la empresa, clasificando las mismas en función de su importancia, ya sea económica o por lo que suponen en el producto final. De la misma forma se analizarán las subcontrataciones.

Una vez analizadas las materias primas y las subcontrataciones necesarias, se deberán analizar los proveedores que cubren o pueden cubrir dichas necesidades, en función de criterios de precio, calidad, plazo de entrega...

Teniendo en cuenta todo lo anterior se establecerá la política de compras que permita satisfacer las necesidades de aprovisionamiento y subcontratación de la empresa en todo momento, a la mejor relación calidad/precio.

Habiendo realizado ya dicho análisis y fijada la política de compras, se establecerá la planificación cuantitativa de las compras, la cual estará muy relacionada con la cuantificación realizada para las ventas.

Así, en el modelo propuesto, se recogen, tanto para el ejercicio como para cada uno de los meses, los importes de compras de materias primas y materiales, así como los importes correspondientes a subcontrataciones.

Una vez obtenido el total de compras se incluye una fila para recoger el I.V.A. soportado de tales operaciones y así se obtendrá el total facturado por los proveedores. Dicho dato se utilizará para realizar la previsión de tesorería de la empresa, dejando una casilla para los pagos que se realizarán en el ejercicio siguiente, derivados de compras del presente ejercicio.

**PLANIFICACION DE COMPRAS de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
<b>Compra Materias Primas</b>														
Materia Prima A														
Materia Prima B														
Materia Prima ...														
<b>Compra Material de Consumo</b>														
Material 1														
Material 2														
Material ...														
<b>Subcontrataciones</b>														
<b>TOTAL COMPRAS</b>														
<b>IVA SOPORTADO</b>														
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>														
<b>PAGOS</b>														

elkar-lan

### **1.3.- PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL**

Desde una perspectiva puramente mercantilista podemos establecer que la planificación de personal dependerá de la planificación de ventas que se haya realizado en el primer apartado expuesto. Sin embargo, puesto que somos una cooperativa, suele ser normal que sea la planificación de personal la que determine la planificación de las ventas, sobre todo, a la hora de establecer los mínimos de ventas a conseguir para cubrir las horas productivas de la plantilla con la que cuenta la empresa.

En principio, sí que habrá un número de personas, ya sean socios de duración determinada o trabajadores por cuenta ajena eventuales, para los cuales el mantenimiento del puesto de trabajo en la cooperativa va a depender de las expectativas de ventas y del comportamiento de dichas expectativas. Sin embargo, habrá un número mucho mayor de personas vinculadas a la cooperativa en el largo plazo para las que habrá que conseguir trabajo continuado para todo el año.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y también que para muchas empresas el apartado de personal supone el mayor componente de costos, consideramos más importante analizar el área de personal desde la perspectiva de que en nuestras empresas suponen la fuente de los ingresos.

Así, desde el área de personal y teniendo en cuenta las especificidades cooperativas, se deberá establecer la política de incorporación de personal-socios. Dicha política tendrá un horizonte temporal más fijado en el largo plazo, en la que se establecerá tanto la política de incorporación de personal como el camino que van a seguir estar personas hasta convertirse en socios de la empresa.

Además desde el punto de vista de la productividad, se deberá establecer también una política de motivación, la cual perseguirá el objetivo de conseguir un clima socio laboral que permita obtener lo mejor de cada persona. Dentro de este apartado se analizarán las necesidades de formación, tanto de la empresa, para adaptarse continuamente al entorno, como de las personas, con el fin de cubrir las necesidades y conseguir el grado de motivación necesario de las mismas.

Otro apartado que no hay que olvidar, antes de entrar en la planificación de los costos de personal, es el de prevención de riesgos laborales. No se puede perder de vista que de cara a la motivación de las personas, e incluso de reducción de costos de personal para la cooperativa, deberemos ser cuidadosos con el mantenimiento de las condiciones de trabajo que impidan el deterioro de la salud del personal.

Pues bien, tenidas en cuenta las anteriores consideraciones, entramos ya a la planificación de los gastos de personal para el ejercicio.

Para realizar tanto la planificación de gastos de personal como la planificación de pagos para la tesorería por dicho concepto, se propone el siguiente modelo de planificación que explicaremos a continuación:



## PLANIFICACIÓN DE COSTOS

CONCEPTO	Sueldo bruto	Seg.Soc. Trabaj.	Retenc. I.R.P.F.	Sueldo Neto	Seg.Soc. Empresa	Costo Anual	Costo Mensual	Número Personas	T. Costo Anual	T. Costo Mensual
Nivel Salarial 1										
Nivel Salarial 2										
Nivel Salarial ...										
Nivel Salarial N										

## DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre
Nivel Salarial 1													
Nivel Salarial 2													
Nivel Salarial ...													
Nivel Salarial N													
M.O.D.													
M.O.I. Producción													
M.O.I. Administración													
M.O.I. Comercial													

elkar-lan

### CUADRO DE TRABAJO (Planificación de pagos)

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.
<b>Sueldos y Salarios Netos</b>													
Nivel Salarial 1													
Nivel Salarial 2													
Nivel Salarial ...													
Nivel Salarial N													
<b>H.P. Acreedora por I.R.P.F.</b>													
Nivel Salarial 1													
Nivel Salarial 2													
Nivel Salarial ...													
Nivel Salarial N													
<b>Seguridad Social Acreedora</b>													
Nivel Salarial 1													
Nivel Salarial 2													
Nivel Salarial ...													
Nivel Salarial N													
<b>TOTAL PAGOS POR PERSONAL</b>													

### PLANIFICACIÓN DE PAGOS

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
Sueldos y Salarios Netos														
H.P. Acreedora por I.R.P.F.														
Seguridad Social Acreedora														
<b>TOTAL PAGOS POR PERSONAL</b>														

Para realizar la planificación de costos de personal se establece un primer **cuadro de planificación de costos totales de personal**. Para ello deberemos, en primer lugar, relacionar los diferentes niveles salariales que se van a aplicar en el ejercicio. Para cooperativas de reducido tamaño puede ser más sencillo planificar los costos de personal relacionando todas las personas que la componen.

De esta forma, para cada nivel salarial (o para cada persona en el caso de las cooperativas pequeñas) se establecerá el sueldo bruto (anticipo laboral para el caso de los socios), la Seguridad Social a cargo del trabajador y la retención de I.R.P.F. a aplicar. Con estos datos obtendremos el sueldo neto a abonar por cada nivel salarial. También se calculará el costo de Seguridad Social para la empresa, cantidad que sumada a la Seguridad Social a cargo del trabajador nos dará el total a pagar a la Seguridad Social.

Así, el costo para la empresa estará compuesto por el sueldo bruto más la Seguridad Social a cargo de la empresa. Con dichos datos y en función del número de pagas o anticipos laborales se obtendrá el costo anual, el cual, dividido entre el número de meses de trabajo nos dará el costo mensual para cada nivel salarial.

Continuando con la planificación de costos de personal, recogeremos en otra columna el número de personas por cada una de las categorías. Así obtendremos el total costo anual por categoría y el total costo mensual por categoría.

Una vez realizada la planificación de costos, realizaremos otro cuadro de **distribución de costos** a lo largo del año. De esta forma, estaremos imputando para cada uno de los meses productivos del año los siguientes costos por persona:

- Sueldo bruto mensual
- Seguridad Social empresa mensual
- Parte proporcional de paga extra
- Parte proporcional de vacaciones.

En el supuesto de que la empresa cerrara un mes por vacaciones, por ejemplo en agosto, el método para calcular estos costos mensuales es sencillo, pues se obtendría

dividiendo el total costos anuales entre once meses de trabajo, pues el mes de agosto al no trabajar nadie, no hay que cargarle ningún costo, independientemente de que se produzca el correspondiente pago de nóminas, que sí afectará a tesorería.

También realizaremos la distribución de costos para cada uno de los conceptos de personal:

- Mano de obra directa
- Mano de obra indirecta de producción
- Mano de obra indirecta de administración
- Mano de obra indirecta comercial

Dicha imputación se obtendrá teniendo en cuenta el número de personas planificado para cada uno de los apartados y sus correspondientes niveles salariales.

Una vez planificados los costos de personal tanto para el año como para cada uno de los meses, realizaremos la planificación de pagos de personal. Para ello establecemos en primer lugar un cuadro de trabajo en el que se recogen para cada uno de los niveles salariales los siguientes conceptos que suponen salidas de tesorería:

- Sueldos y salarios netos
- Hacienda Pública acreedora por I.R.P.F.
- Seguridad Social acreedora

Una vez recogidas las cantidades a tener en cuenta para realizar la planificación de pagos, asignaremos el calendario de pagos en el cuadro final de **planificación de pagos**.

Así, en este último cuadro se recogerá para cada uno de los meses el total a pagar por el concepto de sueldos y salarios. Conviene recordar que a nivel de tesorería habrá meses en los que dichos pagos se verán aumentados por el abono de las pagas extraordinarias.

Respecto a la Hacienda Pública acreedora por I.R.P.F., el calendario de pagos dependerá del tamaño de la empresa. Así, las empresas de determinado tamaño (cuyo

volumen de operaciones del ejercicio anterior supere los 6.010.121,04 euros) deberán abonar las retenciones por dicho impuesto en el mes siguiente al que se ha producido la retención en el anticipo laboral o en la nómina, y las demás cooperativas realizarán los pagos trimestralmente (en abril, julio, octubre y enero del año siguiente) los cuales recogerán las retenciones efectuadas en los tres meses anteriores.

Por último, los pagos a la Seguridad Social, tanto la parte correspondiente al trabajador como la correspondiente a la empresa, se realizarán en el mes siguiente a aquel en que se ha producido el costo.

Una vez vistos todos los cuadros que componen el modelo de planificación de gastos de personal, consideramos necesario establecer otro modelo que será útil de cara a realizar la **planificación de otros gastos de personal** de la empresa.

En dicho modelo se recogerán aquellos conceptos de gasto relacionados con el personal que no están relacionados con los anticipos laborales o los salarios. En el mismo se planificarán gastos como los siguientes:

- Seguros de personal (accidente, enfermedad...)
- Dietas
- Gastos de kilómetros
- Gasolina
- Otros gastos (prendas de trabajo, material preventivo...)

Para recoger la planificación de costos de estas partidas, tanto para el total del ejercicio como para cada uno de los meses, se propone el siguiente modelo:

**PLANIFICACION DE OTROS GASTOS DE PERSONAL de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Seppure.	Octbre	Novbre	Dicbre	Pendiente año siguiente
Seguros de Personal														
Dietas														
Gastos de Kilómetros														
Gasolina														
Otros Gastos Varios														
<b>TOTAL OTROS GASTOS PERSONAL</b>														
<b>IVA SOPORTADO</b>														
<b>TOTAL</b>														
<b>PAGOS OTROS GASTOS PERSONAL</b>														



© elkar-lan s. coop.

#### **1.4.- PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES Y AMORTIZACIONES**

Aunque la decisión de realizar inversiones se centra más en un horizonte temporal a largo plazo, la materialización de las mismas se sitúa en el corto plazo, por lo que se deberá tener en cuenta este capítulo a la hora de realizar el plan de gestión de la cooperativa.

Dentro de este capítulo de planificación de las inversiones, se reflexionará sobre el objetivo que perseguimos al realizar una inversión, esto es, si perseguimos mantener o aumentar nuestra capacidad de producción, si perseguimos aumentar nuestra productividad produciendo a menor costo, si se trata de inversiones estratégicas o si están obligadas por cambios legales o sociales.

Una vez realizada esta reflexión, se procederá a relacionar las alternativas de inversión con la finalidad de cuantificar su importe, para así seleccionar la alternativa que mejor se ajuste a las necesidades teniendo en cuenta nuestras capacidades de inversión y considerando el impacto que van a tener en nuestra tesorería. Así, contactaremos con los diferentes proveedores y se irán estableciendo las diferentes condiciones (fecha de entrega, puesta en marcha, forma de pago...) para ver claramente lo que ello puede suponer para la empresa.

De esta forma, tomadas ya las decisiones, recogeremos en un modelo la planificación de materialización de las inversiones, tanto para el ejercicio como para cada uno de los meses que lo componen. Además, en dicho modelo realizaremos también la planificación del pago de dichas inversiones, dato que se tendrá en cuenta, por su gran repercusión, en el presupuesto de tesorería de la empresa.

Además, en el mismo modelo, recogeremos el impacto de dichas inversiones y de las anteriores en la cuenta de explotación, a través de las amortizaciones.

La amortización es el costo que le corresponde al ejercicio, por utilizar un bien del inmovilizado de la empresa. Dado que una inversión está en la empresa a lo largo de varios años, no se puede llevar a costos en un sólo ejercicio el importe total de dicha inversión,

sino que se repartirá el costo de la inversión entre los años que previsiblemente va a durar, en condiciones de utilidad normal, dicha inversión.

Antes de continuar, conviene indicar que la amortización es un costo de nuestra cuenta de explotación que no supone salida de tesorería.

El modelo aquí planteado, se compone de dos partes. En una de las partes se recogen los cuadros a utilizar para realizar la planificación tanto de materialización de las inversiones como del pago de las mismas. En la otra parte se realiza la planificación de las amortizaciones, calculando primero el costo de amortización del año para planificar después la imputación a lo largo del ejercicio de dicho costo.

El modelo que recoge todos estos aspectos puede ser como el siguiente:



**PLANIFICACION DE INVERSIONES Y AMORTIZACIONES de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

PLANIFICACION DE INVERSIONES	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.
TERRENOS													
CONSTRUCCIONES													
INSTALACIONES													
MAQUINARIA													
MOBILIARIO													
OTROS ACTIVOS													
<b>TOTAL INVERSIONES</b>													
<b>H.P. I.V.A. Soportado</b>													
<b>TOTAL A PAGAR</b>													

PAGO DE LAS INVERSIONES	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
TERRENOS														
CONSTRUCCIONES														
URBANIZACION														
INSTALACIONES														
MAQUINARIA														
MOBILIARIO														
OTROS ACTIVOS														
H.P. I.V.A. Soportado														
<b>Total Pago de Inversiones</b>														

### AMORTIZACION POR ELEMENTOS

CONCEPTO	Años Vida Util	Tasa Amortizac.	Amortizac. Acumul. Anterior	Amortizac. Equipo Anterior	Amortizac. Elementos Nuevos	Total Amortizac. Año
TERRENOS						
CONSTRUCCIONES						
INSTALACIONES						
MAQUINARIA						
MOBILIARIO						
OTROS ACTIVOS						
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>						

### EVOLUCION DE AMORTIZACIONES

CONCEPTO	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septe.	Octbre	Novbre.	Dicbre.
Amortización del Equipo Productivo													
Amortización del Equipo No Productivo													
<b>TOTAL AMORTIZACION</b>													



En el primer cuadro recogeremos la **panificación de incorporación de las inversiones**. En el modelo propuesto se recogen las inversiones por los diferentes tipos de activos. Si la empresa va a realizar pocas inversiones puede plantearse recoger las mismas por los elementos concretos en los que se van a materializar.

Recogeremos el total de las inversiones a incorporar en el ejercicio y su distribución a lo largo del mismo. Se recogerá también el I.V.A. soportado en dichas operaciones para así obtener el total a pagar por dichas inversiones.

En el segundo cuadro se recogerá el calendario del **pago de inversiones**. Así, para cada uno de los elementos patrimoniales se recogerá el total a pagar y su distribución a lo largo del ejercicio, teniendo también en cuenta la repercusión del I.V.A..

Como en todos los modelos que hemos ido viendo a lo largo del presente capítulo, en la casilla *"pendiente año siguiente"* se recogerán los pagos de las inversiones materializadas en el ejercicio que quedan pendientes de realización para el siguiente año.

En el tercer cuadro entramos ya en la planificación de las amortizaciones. Para ello se tiene en cuenta en primer lugar la **amortización por elementos**. En dicho cuadro se recogerá para cada elemento el número de años de vida útil de cada bien, esto es, el número de años durante los que va a estar en funcionamiento en la empresa. En base a dicho dato, se establecerá la tasa de amortización de cada bien, la cual determinará la dotación a la amortización anual y su correspondiente mensual.

Para establecer las amortizaciones previstas del ejercicio, se incorpora como dato de partida la amortización acumulada hasta el ejercicio anterior. Para determinar las cantidades a amortizar en el ejercicio se separan dos columnas, una de ellas para recoger la amortización del equipo existente desde el ejercicio anterior y otra para recoger la amortización de los elementos incorporados a lo largo del ejercicio.

Por último, se recoge en el modelo un cuadro en el que se establezca la planificación de la **evolución de las amortizaciones** a lo largo del ejercicio. En el mismo, se desglosará dicha partida de costo entre las amortizaciones del equipo productivo y las correspondientes

al equipo no productivo, de cara al control que se va a realizar posteriormente en la cuenta de explotación.



## **1.5.- PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS**

Por último, la empresa deberá planificar una serie de gastos, normalmente denominados *generales*, que se le producen cada año.

En este apartado se tendrán en cuenta aquellos gastos no relacionados con el proceso productivo de la empresa, pero que al producirse siempre, deben ser también planificados y controlados.

Nos referimos a gastos como los financieros, los relativos a seguros..., los cuales pueden ser planificados utilizando un modelo como el que se expone a continuación.

En dicho modelo cada empresa recogerá todas las partidas de gastos generales a tener en cuenta, distribuyendo su importe total a lo largo del ejercicio. Conviene incidir en este momento en el concepto de periodificación, ya que habrá gastos, como pueden ser los seguros, que aunque se paguen en un mes concreto, corresponden a la cobertura de una serie de contingencias durante todo el ejercicio. Por este motivo, este tipo de gastos no se pueden imputar en el mes de su pago, sino que se deberán repartir a lo largo de todo el ejercicio.

Una vez imputados temporalmente todos los gastos, se incluye una línea para recoger el importe del I.V.A. de los gastos que soporten dicho impuesto, para así obtener la planificación de los pagos a realizar a tener en cuenta en el presupuesto de tesorería.

Así pues, el modelo que recoge todos estas variables puede ser el siguiente:

**PLANIFICACION DE GASTOS de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTOS	TOTAL AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente año siguiente
Alquileres														
Reparaciones y Conservación														
Servicios Profesionales														
Seguro Pabellón y Maquinaria														
Seguro Vehiculos														
Sellos y Letras														
Electricidad														
Comunicaciones														
Material de Oficina														
Gastos de Limpieza														
Tributos														
Gastos bancarios y financieros														
<b>TOTAL GASTOS</b>														
<b>IVA SOPORTADO</b>														
<b>TOTAL</b>														
<b>PAGOS</b>														

## 2.- CONTROL ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA

### 2.0.- INTRODUCCIÓN

En este capítulo se van a exponer los modelos económicos básicos a utilizar para realizar el control económico de la cooperativa.

Consideramos conveniente comenzar recordando que el mejor control de la empresa comienza con la planificación. Por lo tanto, nos encontramos con que una empresa deberá de analizar previamente las diferentes variables empresariales que le afectan a su negocio, con el fin de planificar su gestión.

Dicho ejercicio de **planificación** conlleva en sí mismo un posterior ejercicio de **control**, ya que una planificación sin control se convierte exclusivamente en un mero ejercicio intelectual vacío de contenido, y que en consecuencia a la empresa no le va a servir de nada.

Por lo tanto, la planificación adquiere relevancia cuando va acompañada de un proceso de control de lo planificado. De esta forma se podrán observar las desviaciones que se produzcan, para analizar posteriormente los motivos que las han provocado, lo que facilitará a la empresa la búsqueda de las acciones necesarias para resolverlas.

En el capítulo anterior se exponían los modelos a utilizar para realizar la planificación de ventas, compras, personal, inversiones y gastos. Dichos modelos se podrán utilizar igualmente para realizar el control de lo planificado. Así, analizaremos en el mes a mes las desviaciones existentes entre lo planificado y lo realmente acontecido en cada uno de estos apartados.

Sin embargo, en este capítulo nos vamos a centrar en la cuenta de explotación, el balance y el presupuesto de tesorería, como elementos de planificación y control que aglutinan todas las variables económicas de la empresa.

## **2.1.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN**

Si ya se ha establecido la necesidad de planificar y de controlar lo planificado, vamos a exponer a continuación la herramienta en la que se basa dicho proceso de planificación y control, la cuenta de explotación.

Este modelo económico, una vez adaptado a las necesidades de información de la empresa, resumirá todo el proceso de planificación realizado por los responsables de la cooperativa, y se utilizará posteriormente para realizar el control de gestión de la empresa.

En principio este sería el estado ideal de gestión de una cooperativa, pero muchas veces nos encontramos con muchas empresas, sobre todo de reducida dimensión, en las que no se realiza labor alguna de planificación.

Pues bien, aun en esas empresas será necesario establecer una cuenta de explotación, para analizar cuál ha sido la marcha de la cooperativa a lo largo del período de análisis establecido.

Para obtener una información sobre el estado de situación general de la cooperativa, la empresa debe ordenar las partidas que van a componer la cuenta de explotación de una forma determinada y para obtener otra información se deberá ordenar dicha cuenta de explotación de otra forma diferente.

Por lo tanto, a la hora de establecer la cuenta de explotación que se va a utilizar en nuestra cooperativa se debe definir en primer lugar qué información se necesita.

De esta forma, cualquiera que sea el formato que adquiera la cuenta de explotación, la misma debe comprender toda la información que necesitamos y que vamos a utilizar. Por otra parte, conviene indicar que la información que se utilice debe ser también manejable, por lo que las empresas tienen que conseguir que su cuenta de explotación no tenga un tamaño superior a una hoja. Así, de un vistazo, la cuenta de explotación ofrecerá la visión global de la situación de la cooperativa, de forma que si se necesita más información de algún aspecto en concreto ya se pedirá.

La Cuenta de Explotación debe dar la información suficiente de ventas, consumos, costos de personal, costos financieros, costos de amortización, costos generales y resultados (beneficios o pérdidas).

Los datos que aparecen en la Cuenta de Explotación deben expresarse además de en sus valores absolutos, en **porcentajes**, para facilitar las comparaciones en el tiempo. Tiene escaso significado conocer que un determinado gasto ha aumentado, respecto al periodo anterior, si no se relaciona el incremento de los gastos con el aumento de facturación o de la actividad productiva.

La Cuenta de Explotación ha de poseer una conveniente estructura para que sea un adecuado instrumento en el análisis de la gestión. En este sentido, tal y como venimos diciendo, cada empresa debe reflexionar sobre cuál es el modelo de Cuenta de Explotación que mejor se adecua a sus necesidades de información. Aunque desarrolle un modelo completo del que se obtenga mucha información, la empresa debe ser consciente de que no obtendrá por esta vía toda la información necesaria para realizar su gestión adecuadamente, sino que va a necesitar conocer la evolución de otras variables (unidades vendidas, horas trabajadas, piezas rechazadas, ...) que no son consideradas por la contabilidad. De todas formas, aun teniendo en cuenta esta limitación, la Cuenta de Explotación constituirá la principal fuente de información para la empresa.

Es necesario indicar que la estructura de la Cuenta de Explotación propuesta por el Plan General de Contabilidad, que se verá más adelante, cuya finalidad es la de mostrar la situación patrimonial de la empresa frente a terceros, no es la idónea para servir de herramienta en la gestión moderna de empresa. La misma se limita únicamente a recoger los gastos e ingresos por conceptos de naturaleza, sin lograr la adaptación funcional de los mismos en orden a la consecución de datos que permitan una clara y fácil interpretación de los componentes de costos de la producción.

De todas formas, hay que tener en consideración que gran parte de la información necesaria para conformar la Cuenta de Explotación va a provenir de la contabilidad de la empresa. Por ello, a nivel contable, la empresa debe establecer las cuentas necesarias para obtener información de las partidas incluidas en la Cuenta de Explotación. Conviene tener en cuenta que por grande que haya sido el esfuerzo realizado para establecer la estructura de

la cuenta de explotación que la empresa necesita, hay que considerar que sólo lo lograremos a lo largo de un tiempo. Por ello es conveniente que a nivel del plan contable de la empresa se establezcan las cuentas necesarias para controlar partidas que no tenemos claro si hay que indicar en el modelo. Ante dicha duda conviene desglosar y abrir una cuenta contable más, aunque luego no se utilice dicha información.

La cuenta de explotación, una vez considerada como el medio indispensable en la gestión de la empresa, en su vertiente de análisis económico, debe proporcionar información encaminada, fundamentalmente, a alcanzar los dos **objetivos** siguientes:

- Servir para el control de las rentabilidades por productos o divisiones.
- Servir para el control de la gestión de la cooperativa, analizando las rentabilidades internas de los diversos centros y departamentos de la misma.

En la cuenta de explotación se deberá recoger información sobre las diferentes áreas de la empresa:

- Comercial: ventas totales, ventas por zonas, ventas por productos.
- Producción: importe de la producción, horas totales, horas por producto, horas por cada orden de fabricación.
- Compras y existencias: consumos totales, consumos por productos.
- Inversiones y amortizaciones: amortización total, amortización equipo productivo – equipo no productivo, amortización por producto.
- Personal: costos totales de personal, costos de la mano de obra directa e indirecta, costos de la mano de obra directa e indirecta por producto.

Dicha información se consignará distinguiendo entre los que dependen de la explotación de la empresa, o aquellos que no tienen una relación directa con la explotación y debieran considerarse como extraordinarios:

- **Ingresos relacionados con la explotación**: es prácticamente imposible que nos encontremos con conceptos de ingresos, relacionados con la explotación, que no se hayan podido tener en cuenta en la cuantificación de ventas.
- **Ingresos no relacionados con la explotación**: los consideraremos resultados extraordinarios positivos, nos encontraremos con conceptos tales como subvenciones, ingresos financieros, etc.

- **Costos relacionados con la explotación:** es habitual que haya conceptos de costos, normalmente se corresponden a los costos generales, que no se han tenido en cuenta en los capítulos anteriores, entre los más frecuentes pueden estar:
  - Material de oficina
  - Energía
  - Reparación y conservación
  - Comunicaciones
  - Alquiler de locales
  - Seguro local
  - Gastos diversos

Es recomendable que estos costos se planifiquen también bajo un epígrafe que se puede denominar *Otros Costos Generales*, el cual se hará una vez planificado los capítulos anteriores. Conscientemente se deja fuera todo el capítulo relativo a los costos financieros pues se va a analizar con posterioridad.

- **Costos no relacionados con la explotación:** normalmente es raro que nos encontremos conceptos de costos no relacionados con la explotación y que se puedan prever, pues este tipo de costos serán del tipo de gastos y pérdidas procedentes de ejercicios anteriores, y otros similares que no se planifican, pues se llevan a costos cuando se detectan. Estos costos aparecen en la cuenta de explotación dentro del apartado de *resultados extraordinarios negativos*.
- **Costos financieros:** los podemos definir como los diferentes costos que se le van a producir a la empresa en sus relaciones con el banco, esto es, comisiones por cobros, intereses de crédito y de descuento de letras, gastos de devolución de letras, etc.

Teniendo en cuenta todo lo dicho, se expondrán a continuación algunos modelos de cuenta de explotación. Hay que indicar que, como ya se ha comentado al principio de este apartado, cuenta de explotación no hay una única, ya que cada empresa debe llegar a definir la cuenta de explotación que más se adapte a sus necesidades. Teniendo en cuenta dicho aspecto, se pasa a exponer aquí algunos modelos de cuenta de explotación que se podrían adaptar a las diferentes cooperativas.

Dichos modelos, se plantean en función de los sectores de actividad a los que las cooperativas pueden dedicarse. Así, estableceremos modelos de cuenta de explotación para:

- Cooperativa de producción.
- Cooperativa de comercialización de bienes o de servicios.
- Cooperativa de servicios.

### 2.1.1.- Cuenta de explotación de una cooperativa de producción

El primer modelo de cuenta de explotación que se propone contempla una serie de conceptos organizados de tal forma que, de un modo práctico, se obtenga la información necesaria para gestionar una empresa tipo de producción.

Al igual que en todas las cuentas de explotación que se van a exponer, se comenzará siempre por el apartado de ventas. Así, al nivel de ingresos de la empresa se le irán minorando los gastos incurridos para, de esta forma, obtener la cifra de excedente obtenido por la cooperativa.

Una vez realizada esta pequeña introducción, se pasa a explicar las distintas partidas que componen el modelo de cuenta de explotación:

- **Ventas brutas:** Se recogen en este apartado las ventas totales del periodo para el que estemos calculando la cuenta de explotación. En principio se plantea recoger todas las ventas de la cooperativa de forma agregada para obtener una cuenta de explotación más operativa, es decir, que no se nos haga excesivamente larga; sin embargo puede ser interesante hacer un desglose por líneas de negocio o productos diferentes. Así, en la casilla de ventas brutas se recogería el sumatorio de las ventas obtenidas por cada línea de negocio o producto. Es necesario indicar que no conviene hacer un desglose excesivo de los productos a analizar, sino que sólo definiríamos unas pocas líneas de negocio. Para realizar el análisis de las ventas concretas por producto ya se ha expuesto el cuadro de análisis de ventas.
- **Gastos proporcionales de ventas:** en este apartado se recogen los costos que se le producen a la cooperativa por las ventas que realiza. Nos estamos refiriendo a gastos tales como las comisiones de los representantes, transporte de ventas, embalajes de ventas, provisión por insolvencias, descuentos por pronto pago... Hay que tener en cuenta que si queremos tener una información detallada de alguna de las partidas

mencionadas, por su relativo peso respecto al volumen de ventas, deberíamos tratarla de manera individualizada en una línea independiente de la cuenta de explotación.

- **Ventas netas:** se recoge en este apartado el resultado de minorar a la cifra de ventas brutas los gastos proporcionales de ventas. En definitiva, se está recogiendo en esta partida el importe real de lo que vende la empresa, ya que la diferencia hasta la cifra de ventas brutas se corresponde con los costos en los que se incurre durante el proceso de venta.
- **Diferencia de existencias de producto en curso y terminado:** este puede ser el concepto más importante dentro de la cuenta de explotación para que la misma indique el resultado "real" obtenido por la empresa. Se recoge aquí el aumento o disminución de existencias correspondientes al producto en curso y producto terminado. Sin estas dos partidas, no podemos saber la cifra real de ingresos, ya que no todo lo que hemos trabajado se ha vendido todavía, estando bien en el almacén o bien en el producto en curso o en el producto terminado. Conviene indicar la necesidad de valorar estas existencias siguiendo siempre el mismo criterio, porque de otro modo el resultado económico de la empresa se verá influido, obteniendo un diferente resultado por cambiar el criterio de valoración aunque las existencias fueran las mismas.\*
- **Producción en Valor Venta Neta:** se recoge el valor de lo producido por la cooperativa durante el período de referencia. Así, obtendremos la valoración de la cifra de ingresos obtenida, a partir de la cual se empezarán a minorar todos los costos incurridos para obtener la misma.

---

\* Respecto al *criterio de valoración del producto en curso y terminado* hay que decir que como máximo se corresponderá con el precio de venta neto, y en este momento, es el que se recomienda, porque aunque pueda no ser un criterio conservador, es el que permite hacer un análisis coherente de las diferentes partidas de la cuenta de explotación. Cualquiera que sea la evolución de las existencias, podemos sumarla a la cifra de ventas netas para obtener la producción realizada, ya que estaremos agregando dos cifras obtenidas siguiendo los mismos criterios. Sin embargo, como se ha indicado, este criterio no es conservador, ya que recoge un beneficio teórico en las existencias que sólo se producirá en el momento en que estas se facturen y se cobren, pero en estos momentos no se va realizar ninguna consideración a este respecto por ser de poca transcendencia en las empresas en las que las existencias no varían de forma considerable de un ejercicio a otro.

- **Costos de fabricación:** en primer lugar, a la cifra de ingresos de la cooperativa se le minorarán aquellos costos necesarios directamente para la obtención de los mismos, esto es, los costos que se producen en el proceso de producción de la cooperativa.

Dentro de los costos de fabricación, podemos separar los **costos proporcionales de fabricación**, que son aquellos que suponen que cuanto más produzcamos sea mayor el costo económico, suponiendo siempre un porcentaje similar respecto al valor de la producción a precio de venta neta. De esta forma tendremos:

- Consumos: gasto en los artículos de venta, materias primas, materias auxiliares... Podemos recoger también dentro de esta partida los trabajos realizados por otras empresas, o desglosarlos en otra partida independiente si dicho gasto es significativo y se quiere controlar con mayor detalle.
- Mano de obra directa: recogemos el costo total del personal dedicado directamente a la producción dentro de la cooperativa.
- Varios proporcionales: incluiríamos aquellos otros costos proporcionales de fabricación como los suministros, reparaciones y conservación del equipo productivo...

En cambio, en los **costos fijos de fabricación** recogeremos los costos directamente relacionados con el proceso productivo pero que se mantienen estables, independientemente de cual sea la cantidad producida. De esta forma tendremos:

- Mano de obra indirecta de fabricación: recogemos en este caso el costo total del personal indirectamente dedicado a la producción como puede ser el caso de encargados de producción, por ejemplo.
- Amortización del equipo productivo: gasto correspondiente a la amortización de los elementos necesarios para desarrollar la producción de la empresa.

Así, sumando los costos proporcionales y los costos fijos, obtendremos el **total costos de fabricación**.

- **Margen bruto:** se obtiene de restar al valor de la producción a precio de venta neto, es decir, los ingresos de la empresa, el total de costos de fabricación. De esta forma el margen bruto recogería la capacidad de la cooperativa para absorber las cargas generales de la infraestructura de la empresa.

- **Costos generales:** son aquellos costos en los que debe incurrir la cooperativa para gestionar los productos que fabrica, sin embargo estos costos, en sí mismos, no generan valor añadido directamente, sino que son de apoyo. Dichos costos los podemos ordenar en diferentes apartados.

El primero a considerar serían los **costos generales de administración**, que serían aquellos en los que se incurre para gestionar la empresa, en los que incluimos:

- Mano de Obra Indirecta de Administración: recogería el costo del personal de administración, esto es, las personas no relacionadas con el proceso productivo.
- Varios de personal: incluiremos conceptos como primas a consejeros, gastos de viajes y otros gastos sociales.
- Amortización del equipo no productivo: gasto correspondiente a la amortización de los elementos no relacionados con la producción de la empresa.
- Varios generales: se incluirán conceptos como reparaciones y conservación generales, seguros, tributos, material de oficina, comunicaciones...

Otro de los grupos de los costos generales será el relativo a los **costos generales de comercial**. En el mismo se recogerán los siguientes costos fijos del departamento comercial:

- Mano de Obra Indirecta de Comercial: recogería el costo fijo del personal comercial.
- Varios de Comercial: se incluirán los gastos de viaje de comercial, catálogos y tarifas, gastos de publicidad...

El último de los apartados será el de los **costos generales de financiación**, en el que se recogerán los costos de intereses de préstamos, intereses por descuento de efectos, comisiones y gastos por devolución de efectos...

El sumatorio de estos tres conceptos nos ofrecerá el total de costos generales de la empresa.

- **Resultado de explotación:** se obtiene al restar al margen bruto el total de costos generales.\*
- **Resultados extraordinarios:** en este concepto recogeremos los resultados (positivos o negativos) que no obedecen al proceso de explotación normal de la cooperativa.
- **Resultado final:** se obtendrá añadiendo al resultado de explotación obtenido, la cifra de resultados extraordinarios.
- **Cash-flow:** se recogerá en esta casilla la capacidad de generar tesorería que tiene la cuenta de explotación (no confundir con la capacidad de generar tesorería que tiene la empresa). Para ello, se sumarán a la cifra de resultado final los importes de gasto incluidos en la cuenta de explotación que no suponen una salida de tesorería, como pueden ser las amortizaciones y las provisiones por insolvencias.

Antes de concluir conviene indicar que el modelo recogido a continuación se puede completar incluyendo una línea en la que se exponga el umbral de rentabilidad y otra en la que se recoja el costo-hora, puntos que se tratarán después de la exposición de los modelos de cuenta de explotación.

elkar-lan

---

\* En el modelo propuesto, cuando se habla del *resultado de explotación*, hay que tener en cuenta que debería hablarse de "resultado teórico de explotación ". Esto se debe a que se ha incorporado la diferencia de existencias de producto en curso y terminado valoradas a precio de venta neta, por encima de lo que permiten los principios de contabilidad generalmente aceptados. Para hablar en puridad de resultado de explotación habrá que corregir los efectos que haya producido ese exceso de valoración para así obtener el resultado de explotación acorde a dichos principios de contabilidad. En consecuencia esto supone la necesidad de obtener el valor de las existencias de producto en curso y terminado, uno a precio de venta neta, que recoge el beneficio teórico incorporado, y otro a coste completo, sin el beneficio teórico.

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

	Periodo		Acumulado	
	Euros		Euros	%
Ventas brutas				
Gastos proporcionales de ventas				
<b>Ventas netas</b>				
Diferencia Producto en curso y terminado				
<b>PRODUCCIÓN VALOR VENTA NETA</b>				
<b>COSTOS DE FABRICACIÓN:</b>				
<b>Proporcionales:</b>				
Consumos				
Mano de Obra Directa				
Varios Proporcionales				
<b>Fijos:</b>				
Mano de Obra Indirecta de Fabricación				
Amortización del Equipo Productivo				
<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>				
<b>COSTOS GENERALES:</b>				
<b>De administración:</b>				
Mano de Obra Indirecta de Administración				
Varios Personal				
Amortización Equipo No Productivo				
Varios generales				
<b>De comercial:</b>				
Mano de Obra Indirecta Comercial				
Varios Comercial				
<b>De financiación</b>				
<b>TOTAL COSTOS GENERALES</b>				
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>				
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>				
<b>RESULTADO FINAL</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

### 2.1.2.- Cuenta de explotación de una cooperativa comercial

En este caso vamos a exponer un modelo de cuenta de explotación que se ajusta más a las necesidades de información de una empresa dedicada a la comercialización de bienes o servicios.

Este modelo, al igual que todos los que se van a exponer, comenzará por el apartado de ventas, de forma que a primera vista aparezcan los ingresos obtenidos por la cooperativa, y a esa cantidad se le irán restando los diferentes costos.

Como hacíamos en el modelo anterior, pasamos en primer lugar a explicar las partidas que componen el modelo de cuenta de explotación propuesto para este tipo de cooperativas.

- **Ventas brutas:** se recoge en dicha partida la cifra de ventas realizada por la cooperativa. Al igual que lo expuesto en el caso anterior, se podrá desglosar dicha casilla en las diferentes líneas de negocio, para de esta forma tener una información instantánea del peso que tiene cada una de las mismas respecto del total de ventas de la empresa.
- **Consumos:** se consignará el costo total de los productos o servicios comercializados. Hay que tener en cuenta que si la empresa trabaja con almacenaje, en la casilla de consumo se deberá tener en cuenta la variación de existencias. Así, la cifra consumida se obtendrá sumando las existencias iniciales más las compras, y restando las existencias finales.
- **Margen comercial:** será el resultado obtenido de restar a las ventas brutas los consumos realizados. Esta cifra es muy importante para las empresas comerciales, ya que su negocio consiste principalmente en obtener un margen comercial suficiente para cubrir los costos de comercialización y obtener el resultado previsto.
- **Costos proporcionales de comercialización:** se recogerán dentro de este apartado los costos de comercialización que suponen mayores cantidades, en euros, cuanto más se venda, pero que en términos de porcentaje respecto a ventas, el mismo varía poco.

Se ha hecho un desglose para tener una mayor información de las comisiones, los descuentos por promociones, los descuentos por pronto pago, la provisión por

insolvencias... Dicho desglose se realizará en función de la información relevante para la empresa que utilice el modelo.

- **Costos fijos de comercialización:** en este caso se recogerán aquellas partidas de costo que se mantienen fijos a lo largo del periodo, con independencia de las cantidades que se hayan comercializado.

Dentro de estos costos podemos desglosar los costos de personal, los correspondientes a viajes, los de arrendamientos...

- **Resultado:** representará el resultado obtenido de la actividad, minorando del margen comercial la totalidad de los costos de comercialización.
- **Resultados extraordinarios:** en este concepto recogeremos los resultados (positivos o negativos) que no obedecen al proceso de explotación normal de la cooperativa.
- **Resultado final:** se obtendrá añadiendo al resultado de explotación obtenido, la cifra de resultados extraordinarios.
- **Cash-flow:** se recogerá en esta casilla la capacidad de generar tesorería que tiene la cuenta de explotación (insistimos de nuevo en que no hay que confundir el Cash-flow con la capacidad de generar tesorería que tiene la empresa). Para ello, se sumará a la cifra de resultado final los importes de gasto incluidos en la cuenta de explotación que no suponen una salida de tesorería, como pueden ser las amortizaciones y las provisiones por insolvencias.

Con estos criterios, se establece el siguiente modelo de cuenta de explotación:

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

	Periodo		Acumulado	
	Euros	%	Euros	%
Ventas brutas				
Consumos				
<b>MARGEN COMERCIAL</b>				
<b>Costos Proporcionales:</b>				
Comisiones				
Descuentos por promociones				
Descuentos por pronto pago				
Seguro transporte				
Portes de venta				
Provisión por insolvencias				
<b>Costos Fijos:</b>				
Personal				
Viajes				
Arrendamiento				
Comunicaciones				
Suministros				
Seguro local				
Publicidad				
Costos diversos				
Gastos Financieros				
Amortización				
<b>TOTAL COSTOS COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>RESULTADO</b>				
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>				
<b>RESULTADO FINAL</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

Podemos establecer un modelo de cuenta de explotación diferente para el caso de una empresa comercial que tenga varios centros de venta. Dichos centros se pueden considerar como unidades de negocio en sí mismas, por lo que estableceríamos una cuenta de explotación que permita ver la rentabilidad de cada centro.

Así, se podría abrir un nivel para los costos comunes a todos los centros, tales como los de infraestructura de administración, las amortizaciones de los equipos comunes, los costos financieros comunes...

En dicho modelo, las partidas a tener en cuenta serían las siguientes:

- **Margen de contribución:** al igual que en el modelo anterior, se obtendrá por cada centro dicho margen, a partir de la diferencia entre el margen comercial de cada centro de venta con los costos de comercialización respectivos.
- **Costos comunes:** en este caso no es necesario imputarlos a cada centro, y en principio, se pueden llevar en su totalidad en la última columna. Cada empresa debe considerar la necesidad de desglosar este concepto en más partidas para obtener así más información.
- **Resultado:** se recogerá el beneficio obtenido por todos los centros de negocios en conjunto.
- **Resultados extraordinarios:** recogeremos los resultados (positivos o negativos) que no obedecen al proceso de explotación normal de la cooperativa, tratados también en conjunto.
- **Resultado final:** recogerá el resultado obtenido por la empresa.

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

	Centro 1		Centro 2		...		Centro N		Total Período	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Ventas brutas										
Consumos										
<b>MARGEN COMERCIAL</b>										
<b>Costos Proporcionales:</b>										
Comisiones										
Descuentos por promociones										
Descuentos por pronto pago										
Seguro transporte										
Portes de venta										
Provisión por insolvencias										
<b>Costos Fijos:</b>										
Personal										
Viajes										
Arrendamiento										
Comunicaciones										
Suministros										
Seguro local										
Publicidad										
Costos diversos										
Gastos Financieros										
Amortización										
<b>TOTAL COSTOS COMERCIALIZACIÓN</b>										
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>										
<b>COSTOS COMUNES</b>										
<b>RESULTADO</b>										
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>										
<b>RESULTADO FINAL</b>										

### 2.1.3.- Cuenta de explotación de una cooperativa de servicios

Desarrollaremos a continuación un modelo de cuenta de explotación que pueda resultar útil para cubrir las necesidades de información de una empresa dedicada a la prestación de servicios.

Como en todos los modelos vistos hasta el momento, se comienza por el concepto de ventas brutas, continuando con las siguientes partidas:

- **Ventas brutas:** puede ser interesante llegar a un desglose mayor de este apartado, por lo que se propone separar las ventas por productos o líneas de negocio.
- **Variación del valor de la obra en curso:** en un primer momento se puede pensar que una empresa dedicada a la prestación de servicios no tiene existencias, pero tal y como veremos cuando tratemos más adelante el circuito documentario, este tipo de empresas tienen “valor de la obra en curso”, el cual se incluye en la partida de existencias. Por lo tanto, en esta partida de diferencia de existencias se recogerá la variación del valor de la obra en curso, la cual puede ser positiva o negativa.
- **Ingresos:** añadiendo a la cifra de ventas la variación del valor de la obra en curso, se obtendrá la cifra “real” de ingresos de la cooperativa. Ponemos real entre comillas porque a la hora de recoger el valor de la obra en curso siempre se tendrá que utilizar un criterio de valoración, teniendo en cuenta que éste debe ser siempre el mismo.
- **Costos de producción:** recogemos aquellas partidas de gasto relacionadas con la prestación de los servicios, como pueden ser las siguientes:
  - Consumos de producción: recogería aquellos costos necesarios para la prestación del servicio. Se incluirían dentro de esta partida la cifra de consumo en materias primas necesarias para prestar el servicio (conviene recordar que  $\text{Consumos} = \text{Existencias iniciales} + \text{Compras} - \text{Existencias finales}$ ), las subcontrataciones...
  - Mano de Obra Directa: se incluiría el costo de personal necesario para realizar el servicio.
  - Mano de Obra Indirecta de Producción: recoge el costo del personal necesario para organizar el proceso de prestación del servicio.

- **Margen bruto:** se obtiene de restar a la cifra de ingresos de la cooperativa el total de los costos de producción.
- **Costos generales:** se recogerán, tal y como hemos visto en los modelos anteriores, todos los gastos de estructura de la cooperativa. El desglose ofrecido en el modelo propuesto serviría a modo de ejemplo ya que cada cooperativa deberá determinar el nivel de desglose necesario para el nivel de información que requiere. Así, deberá establecer las partidas más relevantes, incluyendo las no significativas en una partida de varios. De esta forma se recogerán los costos de personal de la mano de obra indirecta de administración, los costos financieros, las amortizaciones...
- **Resultado:** representará el resultado obtenido de la actividad, minorando al margen comercial la totalidad de los costos de comercialización.
- **Resultados extraordinarios:** en este concepto recogeremos siempre la diferencia entre los ingresos y los gastos que no obedecen al proceso de explotación normal de la cooperativa.
- **Resultado final:** se obtendrá añadiendo al resultado de explotación obtenido, la cifra de resultados extraordinarios.
- **Cash-flow:** se recogerá en esta casilla la capacidad de generar tesorería que tiene la cuenta de explotación. Como ya hemos visto, se sumarán a la cifra de resultado final los importes de los gastos incluidos en la cuenta de explotación que no supongan una salida de tesorería.

Con los criterios aquí expuestos, se establece el siguiente modelo de cuenta de explotación:

**CUENTA DE EXPLOTACIÓN de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

	Periodo		Acumulado	
	Euros	%	Euros	%
<b>Ventas brutas:</b>				
Producto 1				
Producto 2				
...				
Producto n				
<b>TOTAL VENTAS BRUTAS</b>				
<b>Variación del valor de la obra en curso</b>				
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>				
<b>Costos de Producción:</b>				
Consumos de producción				
Mano de Obra Directa				
Mano de Obra Indirecta de Producción				
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>MARGEN BRUTO</b>				
<b>Costos Generales:</b>				
Mano de Obra Indirecta de Administración				
Otros gastos de personal				
Arrendamiento				
Seguros				
Gastos Diversos				
Costos Financieros				
Amortización				
<b>TOTAL COSTOS GENERALES</b>				
<b>RESULTADO</b>				
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>				
<b>RESULTADO FINAL</b>				
<b>CASH-FLOW</b>				

#### **2.1.4.- Cuestiones comunes a los modelos de cuentas de explotación**

Antes de concluir con la exposición de los modelos correspondientes a la cuenta de explotación conviene tener en cuenta una serie de consideraciones genéricas a todos ellos.

En primer lugar hay que decir que los modelos propuestos no deben considerarse como algo rígido y útil en todas las circunstancias. Cada empresa deberá adaptar los modelos expuestos a sus necesidades de la mejor forma posible, para obtener el nivel de información necesario que le permita desarrollar de la mejor forma posible la gestión de su cooperativa.

A continuación se van a exponer una serie de criterios que habrá que considerar a la hora de realizar la adaptación de los modelos expuestos.

##### **Inclusión de la variación de existencias dentro de los productos:**

Dependiendo del nivel de control extracontable\* que tengamos de las ventas y del nivel de control de la variación de existencias, producto en curso y producto terminado, la empresa puede considerar la posibilidad de recoger en su modelo de cuenta de explotación el total de ingresos por cada una de las líneas de negocio, producto, zona...

Así, recogería directamente en la casilla de ingresos correspondiente, la cifra de ventas y la variación de existencias correspondiente, por cada uno de los apartados.

De esta forma, se podría analizar el peso que tiene cada una de las divisiones que se hayan establecido (línea de negocio, producto...) respecto del volumen total de ingresos de la cooperativa.

---

\* El control de las partidas de ingreso y de gasto se puede realizar tanto dentro de la contabilidad, como en otros soportes, por ejemplo en hoja de cálculo. Se habla de *control extracontable* para este segundo tipo de controles.

### **Desglose de los costos de personal:**

En algunos de los modelos propuestos se han desglosado los gastos de personal en los siguientes grupos:

- Mano de obra directa.
- Mano de obra indirecta de fabricación o de producción.
- Mano de obra indirecta de administración.
- Mano de obra indirecta comercial.

En cambio, en los modelos correspondientes a una cooperativa dedicada a la comercialización de productos o servicios se trataba el costo de personal de manera agregada.

En principio, el nivel de desglose de los costos de personal dependerá del nivel de la información que necesite la empresa.

De esta forma, se ha supuesto que para una empresa comercial, un nivel de desglose mayor de los costos de personal le aportará más información de la necesaria. Sin embargo, podemos considerar que para un mismo tipo de empresa, en la que los costos de personal tengan un peso importante dentro de la estructura de costos de su cuenta de explotación, requerirá un mayor nivel de desagregación. En dichos supuestos la empresa puede considerar interesante distribuir dichos costos de la manera siguiente, por ejemplo:

- Costo de personal comercial.
- Costo de personal de reparto.
- Costo de personal de administración.

Con este sistema la cooperativa estaría obteniendo una información más detallada y necesaria para su explotación.

A través de este ejemplo lo que queremos indicar es que el nivel de detalle de la partida de costos de personal deberá adecuarse a las necesidades de información que la cooperativa tenga, adaptando siempre los modelos expuestos a dichas necesidades.

## **Diferencia entre costos proporcionales y costos fijos:**

En los modelos expuestos para las cooperativas de producción y las prestadoras de servicios se han separado las fuentes de costo en los siguientes grupos:

- Costos de producción
  - Costos proporcionales de producción
  - Costos fijos de producción
- Costos generales

En cambio, en los modelos expuestos para una cooperativa dedicada a la comercialización de productos o servicios se hablaba de:

- Costos proporcionales
- Costos fijos

Para empezar, este nivel de desglose dependerá como siempre de las necesidades de la empresa.

Además, estamos seguros de que los criterios de imputación de las partidas de costos en los grupos expuestos puede variar de una cooperativa a otra. Ello es debido a que muchas veces no se puede establecer una frontera clara entre lo que es proporcional y lo que no lo es, o lo que es un costo de producción o es un costo general.

En cualquier caso, lo que importa es que cada empresa adopte un criterio, y que dicho criterio sea estable durante el período en el que se va a utilizar el modelo de cuenta de explotación que elabore. De esta manera, en base a las cuestiones surgidas a lo largo del período, se plantearán para el siguiente período si es necesario modificar los criterios de elaboración de la cuenta de explotación, o si se continúa con el mismo modelo que en el período anterior.

Hay que tener en cuenta que una empresa es un organismo vivo, por lo que las herramientas de las que se dote para gestionar su organización deben ser también vivas, y

por lo tanto cambiantes con el paso del tiempo, ya que las necesidades de información pueden ser otras distintas.

### **Umbral de rentabilidad:**

Cuando estemos utilizando los modelos de cuenta de explotación para realizar la planificación del período, puede ser interesante calcular el momento en el que la empresa llega al beneficio cero, es decir, el momento en el que la cooperativa ha realizado un volumen de ventas tal que ha generado los ingresos suficientes para costear tanto los costos fijos de la empresa como los costos proporcionales en que ha incurrido para hacer esas producciones, y en consecuencia esas ventas.

Consiguiendo una cifra de ventas superior a dicho umbral de rentabilidad, la empresa obtendrá beneficios, mientras que si vende menos la cooperativa estará incurriendo en pérdidas.

Para calcular el umbral de rentabilidad, también llamado "punto muerto" se pueden seguir varios métodos, de ellos vamos a ver el que nos permite calcularlo mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \frac{\text{Gastos Estructurales} \times \text{Ventas Brutas}}{\text{Beneficio} + \text{Gastos Estructurales}}$$

En dicha fórmula, los gastos estructurales estarían compuestos por los gastos generales, los costos fijos de fabricación y el costo de la mano de obra directa.

De esta forma vemos que el umbral de rentabilidad se calcula de una manera sencilla en base a los datos que tenemos en la cuenta de explotación.

### Costo hora:

Cuando estemos utilizando los modelos de cuenta de explotación para realizar la planificación, se deberá indicar el número de horas productivas previsto realizar por la mano de obra directa. Esto se debe a que para desarrollar las previsiones, éstas se realizarán en base a unas capacidades de producción, donde la mencionada producción se ha estimado sobre la previsión de unas horas facturables, de forma que obtendré el número de horas productivas previsto realizar por la mano de obra directa. Con el dato del número de horas productivas previsto podré calcular el costo hora previsto de la cooperativa, de la siguiente forma:

$$\text{Costo Hora} = \frac{\text{Total Costos - Materias del Exterior}}{\text{Número de Horas productivas de M. O. Directa}}$$

En dicha fórmula, las materias del exterior estarían compuestas por los consumos, y el total costos se compondría del total costos de fabricación más el total de costos generales.

El cálculo del costo-hora planificado nos marcará una pauta de referencia en la determinación de los precios de nuestros productos o servicios, ya que nunca se deberá vender a un precio inferior al costo. Ahora bien, hay que tener en cuenta que un factor determinante del costo van a ser las horas productivas que realice la empresa; si son más de las previstas tendré mayores posibilidades de mejorar el beneficio, y si son menores incurriré previsiblemente en pérdidas, porque no podré trasladar al precio de venta mi subactividad.

Además del costo-hora planificado, será necesario calcular el costo-hora real cuando estemos realizando el control de gestión, esto es, cuando utilicemos el modelo de cuenta de explotación con los datos reales obtenidos. Así, utilizando la cifra de horas productivas efectivamente realizadas por la mano de obra directa, y el costo total real menos las materias del exterior consumidas, obtendremos dicho costo-hora real.

### **Planificación anual o mensual:**

La mayoría de las herramientas de gestión comienzan con la planificación, pero su utilidad se comprende plenamente cuando al controlar lo planificado analizamos las desviaciones producidas.

Con este punto de partida se establece la necesidad de controlar lo planificado en períodos de tiempo razonables, de forma que sean suficientemente largos para analizar la evolución de las políticas que se ponen en marcha, pero no tan largos que no nos quede tiempo de corregir las desviaciones. Por lo tanto, ese período de tiempo que entendemos como razonable es el mensual; ello nos obliga a que la planificación se realice mes a mes, para poder controlar mensualmente.

A pesar de lo mencionado, y con el objeto de animar a las empresas que no planifican ni controlan, admitimos que quien empiece desde cero, el primer año haga una planificación y control trimestral. Sin embargo hay que tener en cuenta que estar un trimestre completo sin saber que está pasando en la empresa puede ser excesivamente largo.

De todas formas, cada empresa debe ir ajustando sus recursos y adaptando el sistema de administración para obtener la información en el período de tiempo más corto posible que le permitan dichos recursos.

### **Nivel de desglose de las partidas:**

Antes de concluir con los modelos de cuenta de explotación, aunque ya se ha ido comentando a lo largo de la exposición, conviene volver a recordar que el nivel de desglose de las partidas de gasto debe ser adecuado al nivel de información necesario por la cooperativa.

Incluir una línea de costos generales, por ejemplo de "*seguros*", cuando dicha partida es insignificante respecto al volumen de facturación de la cooperativa, no nos ofrece una información útil en la cuenta de explotación, siendo conveniente incluirla en un apartado de "*varios*".

Lo que queremos decir es que las partidas de costo que se incluyan en la cuenta de explotación deben de ser lo suficientemente significativas como para justificar su presencia.

El esfuerzo de planificar y de controlar lo planificado deberemos realizarlo en las partidas importantes, que tengan relevancia para la obtención del resultado deseado en la cooperativa.



## **2.2.- PRESUPUESTO DE TESORERÍA**

Aún siendo la rentabilidad la variable más importante de la empresa, se debe tener en cuenta también la variable tesorería, la cual debe ser planificada y controlada, pues es la que nos va a indicar la capacidad financiera que tiene la empresa, esto es, la cantidad de dinero, para conseguir los objetivos de gestión establecidos.

Para realizar dicho control se utiliza el presupuesto de tesorería. El mismo es un cuadro en el que la empresa establece la previsión de entradas y salidas de dinero en un período de tiempo determinado, para de esa forma prever si va a tener problemas de liquidez o le va a sobrar el dinero.

El objetivo último es disponer de los fondos de dinero suficientes para hacer frente, en todo momento y en cualquier circunstancia, a las obligaciones de pago que ha contraído la empresa.

Evidentemente, la insuficiencia de medios financieros puede poner en peligro incluso los resultados de la cuenta de explotación, ya que en esas situaciones el problema más inmediato con el que se encuentra la cooperativa es con el de hacer frente a los pagos pendientes. Esto suele llevar parejo dejar de lado otra serie de decisiones y de recursos más importantes de cara a la cuenta de explotación de la empresa.

Por lo tanto, para evitar esta serie de problemas resulta necesario conocer, de antemano y con precisión, las necesidades de tesorería, para así realizar las acciones que posibiliten la existencia de los recursos necesarios. Por el contrario, la disposición de unos recursos desproporcionados, muy superiores a las necesidades reales, provoca una infrutilización de las capacidades de la cooperativa, con la consiguiente repercusión negativa en la rentabilidad. No obstante, el grado de dificultad que tenga la empresa para acceder a la financiación ajena (créditos y préstamos) aconsejará la existencia de recursos financieros superiores a sus necesidades, eso sí, manteniendo en todo momento el criterio de priorizar la seguridad de la inversión del superávit de tesorería que tiene la empresa por encima de una mayor rentabilidad financiera.

La tesorería, por su peculiar dinamicidad y por la necesidad de un ajuste exacto en su desarrollo, debe ser objeto de un tratamiento especial, siendo necesaria su planificación y actualización cada mes, o incluso en periodos de tiempo inferiores si la situación de la misma es crítica, llegando a controles semanales o incluso diarios.

Cuando una empresa no tenga los recursos suficientes para realizar dicho control de tesorería en tan corto período de tiempo, deberá asegurarse de poseer unos excesos financieros suficientes para que no se produzcan tensiones de tesorería.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se van a ofrecer aquí los modelos necesarios para llevar un control de la tesorería de la cooperativa.

### **2.2.1.- Presupuesto de tesorería**

Comenzaremos recordando que el presupuesto de tesorería es un cuadro en el que la empresa establece la previsión de entradas y salidas de dinero en un período de tiempo determinado, para de esa forma prever si va a tener problemas de liquidez o le va a sobrar dinero.

Para ello, habrá que incluir en dicho modelo todas aquellas variables de la empresa que supongan movimientos de dinero.

El presupuesto de tesorería se divide en dos grandes apartados: entradas y salidas.

Dentro del apartado de **ENTRADAS**, vamos a recoger todas aquellas partidas que pueden suponer una entrada de dinero en la empresa:

- **Cobros de ventas:** en este apartado se agrupan los cobros de las ventas que se realizan o se tiene previsto realizar. Hay que tener en cuenta que este concepto recoge tanto el importe de la venta como el I.V.A. repercutido correspondiente a dicha venta.
- **Crédito:** recogeríamos la entrada en el momento en el que una entidad financiera pone a disposición de la empresa el dinero solicitado.

- **Aportaciones de capital:** las aportaciones realizadas al capital por los nuevos socios, así como las aportaciones voluntarias u obligatorias aprobadas por la Asamblea General, pueden suponer también una entrada de tesorería en la cooperativa.
- **Subvenciones:** en este concepto se recogen los ingresos previstos por subvenciones generales en el período.
- **Otras entradas:** se recogerían las entradas de tesorería por otros conceptos no recogidos hasta el momento, como puede ser el cobro de seguros, devolución de Hacienda por ingresos indebidos...
- **Ingresos de ejercicios anteriores:** este apartado recoge los ingresos por todos los conceptos de entradas, fundamentalmente por cobro de ventas, procedentes de ejercicios anteriores.

Una vez expuestos todos los conceptos de entrada, se realiza la suma de todas las cantidades con el objetivo de ver el total de euros que va a ingresar la empresa en el período para el que estamos haciendo la previsión de tesorería.

Por descontado que cada empresa deberá valorar la necesidad o no de abrir otros conceptos de entradas de dinero, o de eliminar alguno de los expuestos con el objeto de tener el presupuesto de tesorería que más se ajuste a las características de la cooperativa.

Lo dicho también sería de aplicación respecto de los conceptos de salida de tesorería que a continuación se van a exponer.

Cada empresa deberá prever en el presupuesto de tesorería todas las salidas de dinero que se le van a producir.

- **Pagos a proveedores:** se recogen los pagos por las compras de materias primas y trabajos del exterior, incluyendo el I.V.A. soportado, que ha realizado ya la cooperativa o que tiene previsto realizar.
- **Pagos de personal:** en este apartado la empresa deberá abrir tantos subapartados como sean necesarios para recoger los diferentes tipos de salida de dinero que se producen por las personas que trabajan en la misma: salarios netos mensuales, pagas

extras, pagos a la Seguridad Social y abono de las retenciones de I.R.P.F. practicadas a los trabajadores en cada nómina. Además de estos conceptos, puede haber otros como pueden ser, por ejemplo, unos complementos de seguros para la cobertura de ciertas contingencias al personal.

- **Comisiones a representantes:** recogeremos aquí el pago de las comisiones que la empresa realiza a los miembros de su red comercial. Se considera llevarlo separado de los costos de personal por el carácter que tienen las comisiones de proporcionalidad respecto a las ventas.
- **Electricidad:** se recogen los pagos por la utilización de la energía eléctrica, el cual puede ser mensual o bimensual.
- **Comunicaciones:** este concepto agrupará todos los pagos que realiza la cooperativa por el uso del teléfono, correos...
- **Varios:** aquellos conceptos de pago que no hayan sido tenidos en cuenta por separado, tales como el abono de reparaciones, seguros, tributos, material de oficina... que al no ser conceptos que por si mismos supongan una gran cuantía, se puede optar por agruparlos.
- **Gastos financieros:** recogerá este apartado todos aquellos pagos relacionados con los gastos financieros que puede tener la empresa (descuento de efectos, gastos de intereses de préstamos...). Puede ser necesario a veces desagrupar dichas partidas con el objeto de simplificar su cálculo para realizar la previsión.
- **Devolución de préstamos:** este concepto recoge los pagos del principal de los préstamos que tiene la empresa, esto es, la parte de amortización, ya que el pago de los intereses se ha contemplado en el apartado anterior. Sin embargo, para muchas empresas puede ser más sencillo abrir una partida única de "préstamos" en la que se recoja el total de cuota a pagar al banco (amortización + intereses).
- **Pago de inversiones:** se recoge el pago de las inversiones realizadas. Conviene tratarlas de forma separada del pago a proveedores.

- **Hacienda Pública Acreedora por I.V.A.:** realizaremos en este epígrafe la previsión del pago de I.V.A. que se realiza trimestralmente o mensualmente para las empresas de cierto tamaño.

Una vez expuestos todos los conceptos que suponen una salida de tesorería, recogemos el total de euros que va a pagar la empresa. Conviene volver a recordar que cada empresa valorará la necesidad o no de abrir otros conceptos de salidas de dinero.

Una vez obtenido el total entradas y el total salidas, se hará la **diferencia**, que supondrá la generación de tesorería de la empresa para el período o las necesidades, dependiendo de si el resultado ha sido positivo o negativo.

Después de esto, necesitaremos recoger una casilla con el **saldo anterior**, para calcular el **nuevo saldo** de tesorería resultante en el proceso de previsión.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto se propone el siguiente modelo para realizar la previsión de tesorería:



**PRESUPUESTO DE TESORERÍA de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septe.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente
<b>ENTRADAS:</b>													
Cobros de ventas													
Créditos													
Aportaciones de capital													
Subvenciones													
Ingresos ejercicios anteriores													
Otras entradas													
<b>TOTAL ENTRADAS</b>													
<b>SALIDAS:</b>													
Pagos a proveedores													
Pagos a personal													
Comisiones a representantes													
Electricidad													
Comunicaciones													
Varios													
Gastos financieros													
Devolución de préstamos													
Pago de inversiones													
Devoluciones de capital													
H.P. Acreedora por I.V.A.													
H.P. Acreedora por Imp. Soc.													
<b>TOTAL SALIDAS</b>													
<b>DIFERENCIA</b>													
<b>SALDO ANTERIOR</b>													
<b>NUEVO SALDO</b>													

De todas formas, muchas veces resulta necesario realizar otra serie de cuadros para controlar la tesorería de la empresa. Después del apartado siguiente, en el que se reflexiona sobre unas consideraciones a tener en cuenta respecto a la elaboración del presupuesto de tesorería, se van a exponer otra serie de modelos para controlar la tesorería de la empresa correctamente.

### **2.2.2.- Consideraciones generales al presupuesto de tesorería**

Al igual que hacíamos con la cuenta de explotación, conviene tener en cuenta una serie de consideraciones generales cuando realizamos el presupuesto de tesorería de nuestra cooperativa.

#### **Previsiones de tesorería en el tiempo:**

Cuando tratábamos la cuenta de explotación se planteaba la cuestión sobre si realizar la planificación anual o mensual. Respecto al presupuesto de tesorería, también podemos utilizar el modelo propuesto con distinta cadencia de tiempo. Así, en el siguiente cuadro podemos recoger los distintos presupuestos de tesorería que se deben realizar, ya que cada uno de ellos cumplirá un objetivo distinto:

<b>SISTEMA PRESUPUESTARIO DE TESORERÍA</b>					
<b>Presupuesto de Tesorería</b>	<b>Horizonte temporal</b>	<b>Detalle del presupuesto</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Objetivo del presupuesto</b>	<b>Revisión del Presupuesto</b>
<b>ANUAL</b>	1 año	Mensual	Presupuestos generales de la empresa	Anticipar las principales necesidades financieras del ejercicio a nivel global para tomar decisiones a medio plazo.	Semestral
<b>TRIMESTRAL</b>	3 meses	Quincenal o semanal	Programa de abastecimientos. Registro de ventas a clientes y previsión de pagos de las compras realizadas.	Anticipar la tesorería sobre datos más próximos, para tomar decisiones a corto plazo.	Mensual
<b>MENSUAL</b>	1 mes	Semanal o diario	Facturación realizada. Compromisos de pagos ciertos.	Disponer de los fondos en las cuentas que con venga.	Semanal

Hay que incidir en que la necesidad de realizar las previsiones de tesorería con más o menos periodicidad va a depender de los recursos de los que disponga la empresa. En este sentido, para una pequeña empresa puede ser muy complejo y costoso realizar una previsión mensual de tesorería en la que se realice hasta un desglose diario.

Como ya hemos dicho, para este tipo de empresas resultará más conveniente disponer de unos recursos excedentarios suficientes para no tener tensiones de tesorería a lo largo del año y así no tener que destinar excesivos recursos para realizar un control presupuestario tan extenso.

De todas formas, hay que tener en cuenta que dicha planificación es necesaria si la empresa no tiene los recursos de tesorería suficientes para poder descuidar, en cierto grado, dicho control.

### **Control previsto-real:**

Así como con la cuenta de explotación conviene realizar tanto la planificación, como el proceso de comparar lo planificado con lo efectivamente realizado, con el presupuesto de tesorería, dicho ejercicio no tiene ningún sentido.

Esto es debido a que la tesorería es el reflejo del resto de variables económicas de la empresa. Por lo tanto, las acciones correctoras que demandan determinadas situaciones deberán ser planteadas desde diferentes planos de la empresa. Así, cuando se trata de corregir una desviación coyuntural la solución será puramente financiera, pero cuando se trate de corregir una desviación originada por causas estructurales habrá que actuar en el ámbito de la cuenta de explotación, esto es, en los ingresos y los costos.

La previsión de tesorería se realiza, por lo tanto, para gestionar los recursos, o la falta de ellos, de la cooperativa.

### **Búsqueda de soluciones duraderas:**

Antes de concluir con estas reflexiones sobre los presupuestos de tesorería, conviene reiterar en la idea de que la tesorería no es una variable de gestión en sí misma. Ahora bien, conviene generar y disponer de los recursos suficientes que permitan focalizar la gestión de la empresa en otras variables que realmente ofrezcan rentabilidad a la cooperativa.

Cuando se presenten los problemas de tesorería habrá que buscar el origen de los mismos, analizar la posible duración del problema, y por último, buscar soluciones al problema, pero no con el fin de solucionar dicho problema puntual de tesorería, sino para que la solución se mantenga en el tiempo.

Así, deberemos analizar la situación patrimonial y de financiación de la empresa, lo cual se verá más adelante, cuando tratemos los modelos económicos relativos a los balances de la empresa.



de las facturas, por lo que deberemos abrir tantas columnas de cobro como plazos se hayan pactado, indicando la fecha y el importe de cada uno de ellos.

De esta forma se podrá volcar al presupuesto de tesorería visto anteriormente, la previsión de cobros a clientes.

Se ha abierto en el modelo la posibilidad de recoger el descuento de efectos. Para ello se indicará la fecha de descuento, el importe descontado y el banco en el que se ha realizado la operación.

Así, se volcará al presupuesto de tesorería las cantidades a descontar en vez de las fechas de cobro. La diferencia entre las cantidades descontadas y las cantidades a cobrar nos darán también el dato de riesgo descontado que se tiene con cada cliente y el total.

#### **2.2.4.- Control de pagos a proveedores**

Algo similar podemos plantear a la hora de establecer un control de los pagos a realizar a los proveedores.

En dicho modelo registraremos cada factura recibida, indicando el proveedor y el importe. Indicaremos también el número de factura asignado internamente a cada factura recibida. Además, para realizar el presupuesto de tesorería será necesario indicar la fecha de pago. Resultará conveniente indicar también el banco donde se va a realizar el cargo para realizar la previsión de saldo de dicha entidad.

Así, teniendo en cuenta lo dicho, un modelo sencillo de control de pagos a proveedores podría ser el siguiente:



- **Hacienda Pública I.V.A. Soportado:** en este caso tendremos en cuenta el I.V.A. soportado por la empresa, el cual se genera en el momento en el que le hacen la factura, independientemente de cuándo se vaya a pagar.
- **Diferencia:** una vez previsto el I.V.A. repercutido y el I.V.A. soportado, calcularemos la diferencia, la cual, si nos arroja un saldo positivo, indicará la cantidad a ingresar en Hacienda, y si nos da un resultado negativo, ofrecerá la cantidad a deducir en el siguiente período impositivo (conviene recordar que solamente se puede solicitar la devolución de dichas cantidades en la declaración-liquidación anual).
- **Pagos a Hacienda:** se incluye esta fila por el momento de tiempo diferente que existe entre la generación de la diferencia entre el I.V.A. repercutido y el I.V.A. soportado, y el momento de presentar la declaración-liquidación y efectuar el abono del resultado. Lo normal es que dicho pago se realice trimestralmente, pero hay empresas que deben realizarlo mensualmente.

Con estas indicaciones, el modelo propuesto es el siguiente:



**PAGOS POR I.V.A. de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sepbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente
H.P. I.V.A. Repercutido													
H.P. I.V.A. Soportado:													
Por Compras													
Por Gastos Generales													
Por Inversiones													
<b>Total H.P. I.V.A. Soportado</b>													
<b>DIFERENCIA</b>													
<b>PAGO H.P. ACREEDORA POR I.V.A.</b>													



© elkar-lan s. coop.

### **2.2.6.- Control de pagos de personal**

Cuando exponíamos el modelo de presupuesto de tesorería, a la hora de recoger los pagos de personal, decíamos que se debían abrir tantos subapartados como fuera necesario para recoger los diferentes tipos de salida de dinero que se vayan a producir relacionados con el personal de la empresa.

Si queremos que el presupuesto de tesorería no se nos haga muy extenso, podemos hacer tal y como se recogía en el modelo de presupuesto de tesorería, una única línea para los pagos por el concepto de personal.

Para trabajar de dicha forma, puede ser necesario crear otro documento para prever y controlar los distintos pagos por el concepto de personal. En el mismo recogeríamos las siguientes partidas:

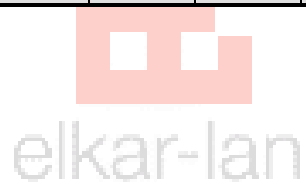
- Líquido a pagar a cada trabajador y total del mismo.
- Pago a la Hacienda Pública por las retenciones de I.R.P.F. practicadas a los trabajadores.
- Pago a la Seguridad Social por las cotizaciones tanto de la empresa como de los trabajadores.

Así, en la última fila de este documento se recogerá la cantidad total a pagar por personal, que se trasladará al presupuesto de tesorería.

El modelo a utilizar tendría la siguiente forma:

**PAGOS DE PERSONAL de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre.	Octbre.	Novbre.	Dicbre.	Pendiente
<b>Trabajadores:</b>													
Trabajador 1													
Trabajador 2													
...													
Trabajador n													
<b>Total líquido trabajadores</b>													
<b>Pago Retenciones I.R.P.F.</b>													
<b>Pago Seguros Sociales</b>													
<b>TOTAL PAGOS PERSONAL</b>													



© elkar-lan s. coop.

### 2.2.7.- Control de las cuentas financieras

Dependiendo del número de entidades financieras con las que trabajemos, será más o menos complicado llevar el control de las diferentes cuentas corrientes que se tengan contratadas.

Para llevar un control de todas ellas puede ser interesante generar un modelo que permita conocer en todo momento la situación en la que se encuentran todas y cada una de las cuentas.

En el mismo, recogeremos todas las **cuentas corrientes** que tenga la empresa, y podemos incluir también el control de la caja. Así, se apuntará el saldo anterior y los movimientos previstos de cargar y abonar, con lo que obtendríamos el saldo final previsto tanto de la caja como de cada una de las cuentas financieras.

Con esta información, se estaría en disposición de realizar los movimientos bancarios necesarios entre las distintas cuentas para no tener números rojos en ninguna de ellas.

<b>CUENTAS de _____, S. COOP.</b>	<b>Fecha:</b>

ENTIDAD FINANCIERA	Saldo Anterior	Pendiente de		Saldo Final Previsto
		Ingresar	Descontar	
Caja				
Banco 1				
Banco 2				
...				
Banco N				
<b>TOTAL</b>				

### 2.2.8.- Cobertura de las necesidades de tesorería

Cuando hablábamos de las previsiones de tesorería en el tiempo, decíamos que habrá empresas a las que les resulte más conveniente tener unos recursos financieros suficientes para no tener problemas de tesorería y poder realizar el control de tesorería de una forma más relajada.

Sin embargo no siempre es posible tal situación. Ya sea por una reducción de ventas, un retraso en los cobros, un aumento de los costos, los procesos de inversión o los tan indeseables impagados, nos podemos encontrar con situaciones en las que el saldo de tesorería va a tener un importe negativo.

En tales casos habrá que gestionar en mayor medida las previsiones de tesorería, para analizar en qué momentos concretos dicho saldo va a ser negativo y vamos a tener que disponer de los recursos financieros adicionales que permitan cubrir dichas carencias.

Una herramienta a utilizar para los problemas coyunturales de tesorería, esto es, los problemas que se nos plantean en el corto plazo, puede ser la utilización de las llamadas **cuentas de crédito**. En las mismas negociamos con una entidad financiera la posible disposición de cantidades hasta un tope, y la misma nos cobraría los intereses sobre las cantidades dispuestas.

Esta puede ser una buena solución para dichos problemas coyunturales al pagar solamente intereses sobre el capital dispuesto, siempre y cuando el costo de los mismos no sea excesivo frente a otro tipo de soluciones (préstamos, descuento de efectos...).

Otra solución a utilizar será la de descontar los efectos que hayamos negociado con los clientes. Cuando se establece una forma de cobro aplazada, se puede fijar que la misma se realice a través de algún documento cambiario (letras, pagarés...). Así, dichos documentos podrían ser descontados en caso de necesidad, es decir, cobrados por anticipado a cambio de un tipo de interés. Para realizar dicha operativa deberemos tener negociado con una

entidad financiera una **línea de descuento**, en la que se establece el tipo de interés a pagar por el anticipo de los cobros, y el importe máximo que está dispuesta a anticipar la entidad financiera.

Por lo tanto, en los momentos en los que la empresa tenga dificultades financieras, deberá recurrir a la utilización de las cuentas de crédito o al descuento de efectos.

Para prever la necesidad de utilización de dichas herramientas financieras, se puede plantear un modelo como el siguiente, que explicaremos a continuación:



**COBERTURA DE NECESIDADES DE TESORERÍA de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Seppure.	Octbre	Novbre.	Dicbre.
Saldo de tesorería anterior												
Diferencia entradas - salidas del periodo												
<b>Saldo resultante</b>												
Disponible en Ctas. Crto.												
Nuevas Ctas. Crto.												
<b>A disponer de Ctas. Crto.</b>												
Disponible pendiente en Ctas de Crto.												
Efectos anteriores pendientes de descontar												
Efectos nuevos pendientes de descontar												
<b>Efectos a descontar</b>												
Efectos pendientes de descontar												
<b>Nuevo saldo de tesorería</b>												

elkar-lan

Este modelo partirá del saldo de tesorería, **saldo resultante**, obtenido en el presupuesto de tesorería que veíamos anteriormente. Dicho saldo resultante se obtiene sumando el saldo de tesorería anterior y la diferencia entre las entradas menos las salidas de dinero que se producirán en cada uno de los períodos (en el modelo se plantean los períodos por meses, pero pueden ser quincenas, semanas e incluso días), en los que se ha establecido el presupuesto de tesorería.

Esta operación vista es la que se realizaba en el presupuesto de tesorería, y si el saldo obtenido arrojaba un resultado positivo, concluiría aquí nuestro trabajo de previsión de tesorería.

Sin embargo, como ya hemos dicho, cuando dicho saldo tiene un importe negativo, habrá que buscar soluciones, ya que las entidades financieras no nos dejarán tener "números rojos", o aun dejándonos, el costo de los mismos suele ser tremendamente elevado.

Para resolver las dificultades de tesorería se pueden utilizar diferentes alternativas, nos vamos a centrar aquí en aquellas soluciones más propias del corto plazo, el descuento de efectos y la línea de crédito.

Centrándonos en la utilización de las **cuentas de crédito** comenzaremos, como hacemos siempre que estamos trabajando con la tesorería de la empresa, con el saldo pendiente de disposición de las cuentas de crédito que ya tenemos contratado. A dicho saldo lo denominamos "*disponible en cuentas de crédito*". Como a veces este saldo es insuficiente, se incluye otra línea en el modelo para recoger el saldo disponible de las nuevas cuentas de crédito contratadas ("*Nuevas Ctas. Crto.*").

De esta forma, se determinará la cantidad máxima posible a disponer, la cual no se recoge en una línea específica en el modelo, aunque si se estableciera sería la suma de la línea "*disponible en cuentas de crédito*" más la de "*nuevas cuentas de crédito*". La siguiente línea, "*A disponer de cuentas de crédito*" indicará la cantidad a disponer en el período para cubrir el saldo negativo de tesorería. Por último, restando lo dispuesto a la cantidad disponible inicial y la cantidad disponible por las nuevas cuentas de crédito, obtendremos el disponible para el período siguiente, que denominaremos "*disponible pendiente*". Esta

cantidad será la que se incorpora como "*Disponible en cuentas de crédito*" del período siguiente.

Una operativa similar se ha establecido para el **descuento de efectos**. Así, partiremos del importe correspondiente a los efectos pendientes de descuento provenientes del período anterior. También se incluye en el modelo una línea en la que se recoja el importe correspondiente a los efectos generados durante el período, que se han denominado "*efectos nuevos pendientes de descontar*".

De esta forma, conociendo las disponibilidades de efectos a descontar y las necesidades de tesorería, se planificará la cantidad de efectos a descontar en el período.

También en este caso, arrastraremos a la casilla de "*efectos anteriores pendientes de descontar*" del período siguiente el importe resultante de la diferencia entre los efectos disponibles, tanto anteriores como nuevos, y la cantidad de efectos descontados.

En este momento debemos incidir sobre la relación entre los efectos pendientes de descuento y el importe correspondiente al cobro a clientes del presupuesto de tesorería. Esto es debido a que, en la medida en que vayamos descontando efectos, el saldo de clientes pendientes de cobro irá disminuyendo (desde el punto de vista financiero), ya que lo que estamos haciendo es anticipar dichos cobros, estamos obteniendo un préstamo a corto plazo soportado en los efectos que se han generado con la venta de nuestros productos-servicios. Por este motivo, cuando se realice el descuento de efectos se deberá minorar en el mismo importe el saldo pendiente de cobro a clientes, que se había incluido como entradas de tesorería en los siguientes períodos. Además se suele utilizar, como método para simplificar estos cálculos, el considerar que presentar los efectos al cobro, con la antelación mínima establecida por las entidades financieras, pasa por la fila de "*efectos a descontar*".

Antes de concluir con la exposición sobre los efectos de descuento hay que indicar que aún teniendo efectos pendientes de descontar por un importe suficiente al necesario para cubrir las necesidades de tesorería, habrá que comprobar cuál es el saldo a descontar que nos permiten las entidades financieras. Como se verá más adelante, cuando se negocia una línea de descuento de efectos con una entidad financiera, se establece tanto el costo del descuento como el importe máximo a descontar.

Volviendo al modelo que estamos analizando, y una vez determinada la cobertura de las necesidades de tesorería a través de la disposición de las cuentas de crédito y el descuento de efectos, obtendremos el "*nuevo saldo de tesorería*", el cual, en este caso, ya será positivo.

Una vez analizado el modelo a través del cual gestionaremos la cobertura de las necesidades de tesorería, vamos a profundizar más sobre la gestión de la utilización tanto de las cuentas de crédito como del descuento de efectos.

Así, centrándonos en este momento en las **cuentas de crédito**, debemos considerar que una vez que se haya determinado el saldo a disponer de las mismas se intentará elegir la utilización de aquella cuenta en la que se den las mejores condiciones.

Siguiendo este criterio se puede generar otro modelo en el cual podamos controlar las condiciones de cada cuenta de crédito, reflejando en el mismo lo siguiente:

- **Comisión:** recogeríamos la comisión de apertura cobrada por abrir cada cuenta de crédito.
- **Referencia:** para cada una de las cuentas de crédito se recogerá el tipo de interés de referencia, que nos están cobrando, sobre las cantidades dispuestas (por ejemplo: euribor+0,5, euribor+0,45...)
- **Revisión:** se pondría el período de tiempo en el que se renegocian las condiciones de la cuenta de crédito.
- **Vencimiento:** se indicaría la fecha en la que vence la cuenta de crédito.

Además de recoger las condiciones de cada cuenta de crédito, se podría recoger para cada período la información relativa al control de tesorería. Para ello se tendrían en cuenta los siguientes apartados:

- **Límite:** se indicará el importe máximo a disponer de la cuenta.

- **Dispuesto:** recogeremos la cantidad dispuesta hasta el momento en el que cumplimentemos el modelo.
- **Disponible:** nos ofrecerá la diferencia entre el límite a disponer y la cantidad ya dispuesta.
- **Previsión de disposición:** según el presupuesto de tesorería recogeremos para cada una de las cuentas de crédito la cantidad que se prevé disponer en el período. Esta cantidad nunca podrá ser superior a la cantidad recogida en la columna anterior.

El modelo que recogería todas estas partidas podría ser el siguiente:

Cuentas de crédito de _____, S. COOP.								Fecha:
CUENTA	Condiciones de la cuenta				Límite	Dispuesto	Disponible	Previsión de Disposición
	Comisión	Referencia	Revisión	Vencimiento				
Cta. Crto. 1								
Cta. Crto. 2								
...								
Cta. Crto. N								
<b>TOTAL</b>								

Al igual que hemos hecho para las cuentas de crédito, pero centrándonos en este caso en el **descuento de efectos**, una vez determinadas las necesidades de descuento a través del modelo de cobertura de necesidades de tesorería que se ha expuesto, se utilizarán las diferentes líneas de descuento en función de sus disponibilidades y de las condiciones financieras de las mismas.

Las partidas a recoger en el modelo serán similares a las indicadas para el caso de las cuentas de crédito, esto es, se considerarán las condiciones de las líneas de descuento (comisiones, referencia, revisión y vencimiento), el límite total a descontar y las cantidades ya descontadas. De esta forma para cada período se escogerán las líneas de descuento que mejores condiciones tengan, teniendo en cuenta las diferentes disponibilidades de las mismas.

<b>LÍNEAS DE DESCUENTO de _____, S. COOP.</b>	<b>Fecha:</b>
---	---------------

Cuenta	Condiciones de la cuenta				Límite	Descotado	Disponibile	Previsión de Descuento
	Comisión	Referencia	Revisión	Vencimiento				
Línea Dcto. 1								
Línea Dcto. 2								
...								
Línea Dcto. N								
<b>TOTAL</b>								



### **2.3.- BALANCE**

En principio, tal y como se mencionaba en la introducción del presente capítulo, el balance, junto con la cuenta de explotación y el presupuesto de tesorería, completan el conjunto de herramientas consideradas básicas para gestionar una empresa.

Así pues, pasamos a exponer los modelos a utilizar para implementar el control de balances como herramienta de gestión en nuestra cooperativa.

Conviene empezar recordando que el balance es un documento que pretende reflejar una foto real de la situación patrimonial de la empresa en un momento concreto. Siguiendo con el símil, muy extendido, de la fotografía, hay que tener en cuenta que la misma se saca un día en concreto, mostrando fielmente la situación patrimonial de la empresa, pero que dicha situación puede cambiar de aspecto en cortos períodos de tiempo.

Es por este motivo por el que se dice que el balance nos ofrece información cuando analizamos varios períodos continuados. Así, analizando el balance de situación en una perspectiva dinámica, es cuando el análisis del mismo se puede convertir en herramienta de gestión.

Concretamente, si se compara un balance obtenido en un determinado momento, con el correspondiente al período anterior, se podrá observar que el correspondiente al período posterior es el resultado de adicionar al balance inicial los movimientos que recojan en el patrimonio de la empresa las operaciones económico-financieras realizadas entre ambos balances.

Teniendo en cuenta lo indicado hasta el momento, vamos a proceder a exponer en el presente apartado el análisis dinámico de los balances, dejando el análisis estático del balance de situación, esto es, el análisis exclusivo de un balance de situación de un momento concreto para el capítulo siguiente, en el que se expondrán los modelos societarios, incluyendo el balance de situación en los mismos.

El balance es la síntesis final de las acciones formuladas a la hora de planificar. Sin embargo, su importancia queda de manifiesto al comprobar que en la práctica este modelo

tiene carácter absolutamente prioritario para realizar el examen de la gestión empresarial. Esto es debido a que en él aflorarán datos cuyas razones deben ser justificadas, posteriormente, a través de los diversos controles establecidos en el proceso de planificación y elaboración de presupuestos.

En resumen, el control de balances aporta un gran conocimiento estratégico sobre los efectos que producen en el balance de la empresa las variables que se han modificado desde la gestión empresarial.

Por estos motivos, pasamos a exponer dos modelos de control de balances, uno sencillo, suficiente para empresas de reducida dimensión, y otro más desarrollado, a utilizar cuando el nivel de información que se necesite sea mayor. En ambos casos se plantea la necesidad de que el modelo se recoja en una única hoja, para así analizar plenamente todas las variables.

### **2.3.1.- Control de balances simplificado**

Planteamos aquí un modelo sencillo para realizar el control de balances dirigido a empresas sin excesivos recursos administrativos, que les permita obtener una información suficiente para gestionarse.

En primer lugar, antes de entrar en la explicación de las partidas que componen dicho modelo, decir que se propone la realización del control de balances trimestralmente, al considerar suficiente dicha cadencia de análisis.

Entrando ya en las partidas recogidas en el modelo, conviene empezar diciendo que el balance consta de dos partes muy diferenciadas, y es la unión de ambas lo que configura la imagen de la situación patrimonial de la empresa que comentábamos. Dichas partes son:

- **Activo:** en esta parte del balance se refleja lo que la empresa tiene, esto es, los bienes y derechos que posee.

- **Pasivo:** en esta otra parte se recoge toda la financiación que ha sido necesaria para obtener los bienes y derechos que forman el activo, esto es, de dónde ha sacado la empresa el dinero necesario para tener lo recogido en el activo.

El **ACTIVO** de la empresa lo podemos dividir en cuatro apartados, que son los siguientes:

- **Inmovilizado:** en este apartado se agrupan los bienes y derechos que posee la empresa, y que utiliza fundamentalmente para realizar su proceso productivo o para administrarlo. En él se recogerían los edificios, la maquinaria, las instalaciones, el equipamiento de oficina, los vehículos, el derecho de uso de bienes... Hay que tener en cuenta que en este modelo simplificado la cifra de inmovilizado va a ser neta, esto es, el valor contable de los bienes, el cual se obtiene restando al valor que tenían en el momento de su compra las amortizaciones, las cuales recogerán la depreciación por el uso que sufren dichos bienes en el tiempo.
- **Existencias:** bajo este epígrafe se recogen las existencias de materias primas que tiene almacenadas la empresa, y también el valor del producto en curso realizado y el producto ya terminado pero no vendido.
- **Realizable:** este concepto agrupa lo que le deben a la empresa sus clientes, Hacienda (por las retenciones que le han practicado) y cualquier otro, como pueden ser los mismos socios por la parte de capital no desembolsada todavía. Dentro de este apartado se recogen también, pero con signo negativo, las provisiones creadas por insolvencias de clientes.
- **Disponible (Tesorería):** reflejará la cantidad de dinero que tiene la empresa, tanto en los bancos, como en la caja de la oficina.

Antes de pasar a exponer las partidas del pasivo, decir que el activo está ordenado siguiendo el criterio de menor a mayor facilidad de convertirse en dinero. Así, el disponible formado por las cuentas en los bancos ya son dinero, y el inmovilizado se irá convirtiendo en dinero en la medida en que es utilizado para producir bienes y servicios.

Una vez que hemos definido lo que la empresa tiene, debemos analizar de dónde ha sacado la misma el dinero suficiente para tenerlo. De esta forma, analizando el **PASIVO**, vemos que las partidas que lo componen son las siguientes:

- **Capital y reservas:** ambas partidas forman parte de los Fondos Propios de la sociedad. Así, el *Capital Social* es el dinero que se comprometen a poner los socios, más el que se haya capitalizado con los resultados positivos obtenidos por la cooperativa. Las *Reservas* se generan con los resultados positivos que han sido obtenidos desde el comienzo de la actividad de la empresa. Dentro de esta partida de capital y reservas se incluirán también los *Resultados Negativos*, pero minorando dicha partida.
- **Resultados:** es otra de las partidas, junto con todas las anteriores, que forma parte de los Fondos Propios de la sociedad. Recogerá el beneficio o pérdida generado desde el mes en que comenzó el año económico hasta la fecha a la que corresponda el balance.
- **Exigible a largo plazo:** esta partida recoge la parte de las deudas que tiene la empresa con terceros, cuyo vencimiento sea superior al año, tales como pueden ser los préstamos y acreedores a largo plazo.
- **Exigible a corto plazo:** este concepto recoge en cambio las deudas que tiene la empresa con terceros cuyo vencimiento es inferior a un año, tales como pueden ser los proveedores, los acreedores por inversiones, Hacienda por los pagos trimestrales a realizar, los pagos diferidos y otros de características similares. Por lo tanto, la diferencia entre largo y corto plazo es que las primeras tienen un vencimiento superior al año y las segundas inferior al año.

Al igual que se hacía para el activo, también se ha seguido un criterio para ordenar el pasivo, que es el que va de menor exigibilidad a mayor exigibilidad. Así, las reservas serían la partida menos exigible porque son propiedad de la cooperativa, y los proveedores a corto plazo son más exigibles, porque hay que pagarles ese mismo año.

Una vez expuestas las partidas de activo y pasivo que conforman el balance de la empresa, se incluyen también en el modelo unos **ratios de control**, esto es, una serie de

variables que ayudan a la interpretación del balance. Los recogidos en este modelo son los siguientes:

- **Fondo de Maniobra:** calcularemos en esta partida la diferencia entre el activo circulante, compuesto por las existencias, el realizable y el disponible (tesorería), y el pasivo circulante, que se corresponderá con el exigible a corto plazo.

$$FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE$$

Otra forma de calcularlo es tomando los capitales permanentes, compuestos por los fondos propios y el exigible a largo plazo, y minorar a dicha cantidad el activo fijo, que se corresponderá con el inmovilizado de la sociedad.

$$FONDO DE MANIOBRA = CAPITAL PERMANENTES - ACTIVO FIJO$$

Este concepto de fondo de maniobra es importante y debemos analizar su evolución a lo largo de varios periodos. Es por esto por lo que se ha introducido en el modelo de control de balances.

Una empresa tiene que conseguir un fondo de maniobra cada vez mayor, y a ser posible en el disponible, de forma que tenga cada vez una mayor capacidad de autofinanciar los nuevos procesos de inversión a los que se vea abocada.

De todas formas, en el capítulo siguiente, en el apartado 3.3 se expone una definición más extensa del fondo de maniobra.

- **Fondo de Maniobra / Total Pasivo:** además de calcular el fondo de maniobra en cantidad de euros, conviene relativizar dicha cantidad analizando el peso que tiene dicho fondo de maniobra respecto al total pasivo de la empresa. Así, en un análisis dinámico veremos la evolución en el tiempo del peso que tiene el fondo de maniobra en el balance de la empresa.
- **Total Exigible / Total Pasivo:** otro análisis que no podemos olvidar a la hora de realizar el control de balances es ver la evolución del nivel de deudas que tenemos con proveedores, acreedores, entidades financieras... comparándolas con el total de financiación que está utilizando la empresa. Para ello utilizaremos el resultado obtenido en cada momento de dividir el exigible total, esto es, la suma del exigible a largo plazo y a corto plazo, entre el total pasivo.

Así, a lo largo del análisis realizado en el modelo de control de balances, estaremos viendo si el nivel de endeudamiento de la cooperativa va en aumento, o por el contrario, se va reduciendo.

Una vez expuestas las partidas que conforman el activo y el pasivo del balance, y los ratios de control, se propone el siguiente modelo de control de balances:



**CONTROL DE BALANCES de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Dic. X-1	Trim. 1º	Trim. 2º	Trim. 3º	Dic. X
----------	----------	----------	----------	--------

<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado					
Existencias					
Realizable					
Tesorería					
<b>TOTAL ACTIVO</b>					

<b>PASIVO</b>					
Capital y reservas					
Resultados					
Exigible a largo plazo					
Exigible a corto plazo					
<b>TOTAL PASIVO</b>					

<b>RATIOS DE CONTROL</b>					
Fondo de Maniobra					
Fondo de Maniobra / Total Pasivo					
Total Exigible / Total Pasivo					

### 2.3.2.- Control de balances desglosado

En el punto anterior exponíamos un modelo de gestión de balances, el cual puede ser válido para todo tipo de empresas. Pero a veces, puede resultar necesario realizar un nivel de análisis mayor.

Para estos casos, se plantea en este punto un modelo de control de balances desglosado. Dicho modelo tendrá la misma estructura que el anterior, esto es, activo, pasivo y ratios de control. Lo único que se realiza en el mismo es un mayor desglose de los elementos que componen tanto las partidas del activo como las del pasivo.

Por lo tanto, en esta exposición pasamos a describir únicamente las partidas que han sido desglosadas, ya que todo lo expuesto para el modelo anterior es exactamente igual para este modelo. Empezamos pues con las partidas del **ACTIVO**.

Dentro del activo la primera partida con la que nos encontramos es la de **INMOVILIZADO**, la cual se desglosa en los siguiente epígrafes:

- **Edificaciones:** se recoge el valor de adquisición de los terrenos y construcciones que tiene la empresa.
- **Equipos productivos:** se recogerá el valor bruto de todos los elementos inmovilizados utilizados directamente para producir los bienes y servicios que realiza la empresa.
- **Otras instalaciones no productivas:** recogerá el valor de aquellos otros elementos no relacionados directamente con la producción.
- **Amortizaciones:** recogerá la depreciación que sufren los elementos del inmovilizado, por lo que tendrán saldo negativo, minorando el valor del inmovilizado de la sociedad.
- **Inmovilizado financiero:** recogerá el valor de las inversiones financieras a largo plazo que tenga la empresa, como puede ser la participación en otras empresas, por ejemplo.

La partida de **EXISTENCIAS** la podemos dividir de la siguiente forma:

- **Materia prima:** recogerá el valor que tienen los materiales almacenados que se van a utilizar para realizar la producción de la cooperativa.
- **Producto terminado y en curso:** se recogerá en esta partida el valor que tienen los productos y servicios que realiza la empresa y que todavía no se han terminado o que aún habiéndose terminado no se han facturado al cliente y por lo tanto no aparecen en la cifra de ventas (no aparecen en la cifra de ventas pero sí deberán aparecer en la cifra de ingresos a través de la variación de la obra en curso).

Dentro del **ACTIVO CIRCULANTE** (recordar que en el modelo anterior ya estaba dividido entre realizable y tesorería) tenemos las siguientes subpartidas:

- **Clientes:** recoge el saldo pendiente de cobro por los productos y servicios vendidos.
- **Administraciones públicas y otros:** recogerá el saldo a nuestro favor que se tiene con Hacienda, Seguridad Social... por las retenciones que nos hayan aplicado y también porque la diferencia entre el I.V.A. repercutido y el soportado sea a nuestro favor.
- **Inversiones financieras temporales:** recoge el dinero que tiene la empresa invertido a un plazo inferior al año.
- **Tesorería:** se recogerá la disposición de dinero que tiene la empresa en las cuentas de los bancos y en la caja.

Antes de concluir con las partidas y subpartidas que conforman el activo del balance de la empresa conviene indicar que en la exposición se ha separado la partida de existencias del activo circulante. En principio, y por definición, la partida de existencias está englobada dentro del activo circulante de la empresa. Sin embargo, de cara a un mayor control de la partida de existencias, se ha optado en este modelo por separarla.

De todas formas, dependiendo de la velocidad de rotación de las existencias, esto es, de lo que tarda una materia prima en convertirse en producto, ser vendido y cobrado, a veces las mismas no se pueden considerar activo circulante a efectos de gestión, porque permanecen largo tiempo en la empresa. Otra forma de verlo es decir que cierto volumen de existencias es necesario tener en todo momento para cubrir las necesidades de nuestro ciclo productivo, por lo que dichas cantidades son más inmovilizado que activo circulante.

Pasando ya a las partidas que conforman el **PASIVO** de la empresa, empezamos con el desglose de los **FONDOS PROPIOS** de la empresa, los cuales se componen de:

- **Capital:** recogerá el dinero que se comprometen a poner los socios, más el que se haya capitalizado con resultados positivos.
- **Reservas:** estarán constituidas a partir de los resultados positivos que han sido obtenidos por la cooperativa y no se han distribuido entre los socios.
- **Resultado del ejercicio:** recogerá la diferencia entre los ingresos y los gastos obtenida por la cooperativa desde el comienzo del año hasta la fecha a la que corresponda el balance.
- **Subvenciones:** recogerá la cantidad correspondiente a las subvenciones percibidas pero que todavía no se han llevado a ingresos. Por lo tanto, nos encontramos con una partida que cuando se materialice va a suponer unos mayores resultados a la sociedad.

En puridad contable, las subvenciones constituirían un ingreso a distribuir en varios ejercicios y no estarían incluidas dentro de los fondos propios, pero a efectos de análisis de gestión, y puesto que se van a convertir en fondos propios por la vía de ingresos, las consideramos dentro de los mismos.

El **EXIGIBLE A LARGO PLAZO** lo podemos desglosar de la siguiente forma:

- **Préstamos bancarios:** recogeríamos las deudas a largo plazo que se tienen con las entidades financieras por la solicitud de préstamos.
- **Otros préstamos:** recogeríamos otra serie de deudas a largo plazo que haya adquirido la empresa.

Terminaremos el pasivo con las partidas que componen el **EXIGIBLE A CORTO PLAZO**:

- **Créditos bancarios a corto plazo:** se corresponderá con las cantidades a abonar por las cuotas de los préstamos con entidades financieras que hay que pagar en el año.
- **Descuento comercial:** recoge la cantidad total obtenida de los efectos descontados cuyo vencimiento todavía no se ha producido, por lo que representa un riesgo para la empresa.
- **Proveedores:** esta partida recoge la cantidad pendiente de abono a los proveedores, por ejemplo, de materias primas.
- **Acreedores:** se recogerá la cantidad pendiente de abono a los acreedores de la empresa, por su prestación de servicios por ejemplo.
- **Provisión de gastos:** a veces en la cuenta de resultados, se recogen gastos que todavía no se han materializado. Puede tomarse como ejemplo el caso de la prima de un seguro, que cargan una vez al año pero que sería un gasto a repartir a lo largo de todo el año. Así, en la partida de provisión de gastos se recogería la diferencia entre lo que se ha ido imputando como gasto en la cuenta de explotación y lo cargado ya definitivamente en el banco por el seguro.
- **Administraciones públicas y otros:** recogerá las deudas que se tienen con las administraciones públicas, tales como la diferencia entre el I.V.A. repercutido y el soportado pendiente de ingreso, las retenciones por I.R.P.F. practicadas a los trabajadores, las cotizaciones a la Seguridad Social...
- **Remuneraciones pendientes de pago:** se corresponderá con las cantidades pendientes de abono a los socios por el concepto de anticipos laborales, y a los trabajadores por los salarios mensuales.

Además de las partidas de activo y pasivo, se recogen los mismos ratios de control ya explicados en el punto anterior.

**CONTROL DE BALANCES de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Dic. X-1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Novbre.	Dicibre.
----------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	-------	---------	---------	----------

<b>ACTIVO</b>												
Edificaciones												
Equipos Productivos												
Otras Instalaciones No Productivas												
Amortizaciones												
Inmovilizado Financiero												
<b>Total Inmovilizado</b>												
Materia Prima												
Producto Terminado y en Curso												
<b>Total Existencias</b>												
Clientes												
Admin. Públicas y Otros												
Inversiones Financieras Temporales												
Tesorería												
<b>Total Circulante</b>												
<b>TOTAL ACTIVO</b>												

<b>PASIVO</b>												
Capital												
Reservas												
Resultado del Ejercicio												
Subvenciones												
<b>Total Fondos Propios</b>												
Préstamos Bancarios												
Otros Préstamos												
<b>Exigible a Largo Plazo</b>												
Créditos Bancarios a Corto Plazo												
Descuento comercial												
Proveedores												
Acreedores												
Provisión de Gastos												
Admin. Públicas y Otros												
Remuneraciones pdtes. pago												
<b>Exigible a Corto Plazo</b>												
<b>TOTAL PASIVO</b>												

<b>RATIOS DE CONTROL</b>												
Fondo de Maniobra												
Fondo de Maniobra / Total Pasivo												
Total Exigible / Total Pasivo												

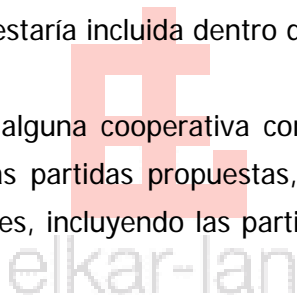
### **2.3.3.- Consideraciones generales a los modelos de control de balances**

Al igual que hacíamos con los modelos de la cuenta de explotación y de tesorería, conviene tener en cuenta una serie de consideraciones generales antes de concluir con la exposición de los modelos de control de balances.

En primer lugar, indicar que las partidas que componen los modelos de control de balances expuestos deberán recoger todos los elementos patrimoniales de la empresa.

Así, por ejemplo, no aparece en el modelo de control desglosado la partida de elementos en régimen de arrendamiento financiero dentro de los elementos de inmovilizado. Esto es así porque se ha utilizado un criterio de tener en cuenta los elementos de inmovilizado afectos directamente a la explotación y los no vinculados a la explotación. De esta forma, una maquinaria vinculada a la explotación, adquirida en régimen de arrendamiento financiero, estaría incluida dentro de la partida de equipos productivos.

De todas formas, si alguna cooperativa considera necesario para su nivel de gestión desglosar más o menos las partidas propuestas, solamente tendrá que adaptar el modelo propuesto a sus necesidades, incluyendo las partidas que sean más relevantes dentro de su patrimonio.



## 3.- MODELOS SOCIETARIOS

### 3.0.- EL DEBER DE INFORMACION A LOS SOCIOS

Como ya se avanzaba en la introducción, el hecho cooperativo debe marcar una diferencia en todos los criterios de actuación de una cooperativa respecto al resto de sociedades.

En lo que respecta a los modelos económicos básicos, podíamos haber concluido el presente trabajo con lo ya expuesto hasta el momento, pero consideramos oportuno hacer un apartado especial a ese hecho cooperativo.

Toda cooperativa debería tener en cuenta la **Declaración de la ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) sobre la Identidad Cooperativa**, donde se recogen los Principios y los Valores cooperativos. Entre dichos valores se encuentra el de "**igualdad**", estableciendo que *"los socios tienen el derecho de participación, el derecho de ser informados, el derecho de ser escuchados, y el derecho de estar involucrados en la toma de decisiones"*.

Por otra parte, considerando el quinto principio expuesto en dicha Declaración, que es el de **educación, formación e información**, en el desarrollo del mismo se expresa que *"la educación significa algo más que la simple distribución de información o el fomento de ser usuario; significa comprometer a las mentes de los socios, de los líderes elegidos, de los directivos y de los empleados para que entiendan bien la complejidad y riqueza del pensamiento y acción cooperativos. La formación significa asegurar que todos los que están implicados en las cooperativas tengan las habilidades necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades eficazmente"*.

En base a dichos preceptos, en una cooperativa hay que prestar atención al hecho de ofrecer no sólo información a todo socio, sino que dicha información sea lo más clara, fiel y comprensible posible.

Hay que tener en cuenta que aunque a los gestores de una cooperativa se les deba exigir un mayor grado de capacidad de análisis de la información económica, todos los socios deben ser capaces, en base a sus posibilidades, de saber en todo momento cuál es el estado de situación de la cooperativa a la que pertenecen.

Dicho análisis de la situación se producirá en varios momentos puntuales. Uno de ellos, de carácter obligatorio, será con la aprobación de las cuentas anuales de la cooperativa en la Asamblea General Ordinaria, la cual se debe celebrar a lo largo del primer semestre del año.

En dichas cuentas anuales, se deberá analizar con mayor profundidad la cuenta de resultados de la cooperativa y el balance de situación de la empresa, ya que así se conocerá cual ha sido la evolución de la cooperativa a lo largo del año, y cuál es la situación en la que se encuentra la empresa.

Además de dichos puntos, conviene realizar siempre un descargo a los socios, de las decisiones económicas que los mismos han venido tomando de cara a la distribución de los excedentes obtenidos por la cooperativa.

Así, pasamos pues a analizar los puntos enumerados anteriormente.

### 3.1.- LAS CUENTAS ANUALES

De la documentación económica que se trabaja, o debe trabajarse, en toda cooperativa, las cuentas anuales representarían aquella documentación que se realiza por obligación legal.

Las cooperativas, como cualquier otro tipo de organización empresarial, están obligadas a llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad. Al cierre del ejercicio se deberán formular las cuentas anuales que comprenderán el **balance**, la **cuenta de pérdidas y ganancias**, y la **memoria**, formando todos estos documentos una unidad que debe reflejar la situación real de la empresa.

Los modelos previstos en el Plan General de Contabilidad pueden ser abreviados o normales dependiendo del tamaño de la cooperativa.

Así, una cooperativa podrá utilizar el modelo de balance y memoria abreviados cuando a la fecha de cierre del ejercicio concurren por lo menos dos de las tres circunstancias siguientes:

- Que el total de las partidas del activo no supere los 2.373.997,81 euros (395 millones de pesetas).
- Que el importe neto de su cifra anual de negocios sea inferior a 4.747.995,63 euros (790 millones de pesetas).
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

De la misma forma, una cooperativa podrá utilizar el modelo abreviado de **cuenta de pérdidas y ganancias** cuando al cierre del ejercicio concurren dos o más de las circunstancias siguientes:

- Que el total de las partidas del activo no supere los 9.495.991,25 euros (1.580 millones de pesetas).

- Que el importe neto de su cifra anual de negocios sea inferior a 18.991.982,50 euros (3.160 millones de pesetas).
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 250.

Respecto a los límites expuestos, conviene indicar que cuando una sociedad, en la fecha de cierre del ejercicio económico, pase a cumplir, o deje de cumplir, las circunstancias indicadas tendrá los efectos citados solamente si dicha situación se repite durante dos ejercicios consecutivos.

Antes de continuar con la exposición de los modelos de cuentas anuales hay que señalar que en la ORDEN ECO/3614/2003, publicada en el Boletín Oficial del Estado de 27 de diciembre de 2003, se recogen las "Normas sobre aspectos contables de las Sociedades Cooperativas".

En dichas normas se recogen, entre otros aspectos, los modelos de Balance, tanto abreviado como normal, y de cuenta de Pérdidas y Ganancias, también en los formatos abreviado y normal, que deben utilizar las cooperativas.

Estos modelos no suponen grandes diferencias respecto a los modelos obligatorios para el resto de empresas, pero sí recogen ciertas peculiaridades a tener en cuenta por las cooperativas, las cuales no se reflejaban correctamente o con suficiente profundidad en los modelos generales.

De cara a la mejor comprensión de las peculiaridades de los modelos de cuentas anuales para las cooperativas, consideramos conveniente recoger en primer lugar los modelos generales aplicables al resto de empresas establecidos en el Plan General de Contabilidad. Conviene recordar que dichos modelos han sido también de aplicación para las cooperativas hasta la entrada en vigor de la citada norma sobre aspectos contables para las cooperativas.

De esta forma, será más fácil exponer posteriormente las peculiaridades a tener en cuenta por las cooperativas en sus cuentas anuales.

### **3.1.1.- Modelos de cuentas anuales generales**

A efectos didácticos, recogemos en este apartado los modelos de balance y cuenta de pérdidas y ganancias aplicables generalmente a todo tipo de sociedades, entre las que se incluían anteriormente las cooperativas.



### 3.1.1.1.- Balance abreviado

#### BALANCE DE SITUACION de \_\_\_\_\_ al 31/12/20XX

ACTIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) SOCIOS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS</b>		
<b>B) INMOVILIZADO</b>		
I. Gastos de establecimiento		
II. Inmovilizaciones inmateriales		
III. Inmovilizaciones materiales		
IV. Inmovilizaciones financieras		
V. Acciones propias		
<b>C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
<b>D) ACTIVO CIRCULANTE</b>		
I. Socios por desembolsos exigidos		
II. Existencias		
III. Deudores		
IV. Inversiones financieras temporales		
V. Acciones propias a corto plazo		
VI. Tesorería		
VII. Ajustes por periodificación		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B+C+D)</b>		

PASIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) FONDOS PROPIOS</b>		
I. Capital suscrito		
II. Prima de emisión		
III. Reserva de revalorización		
IV. Reservas		
V. Resultados de ejercicios anteriores		
VI. Pérdidas y ganancias		
VII. Dividendo a cuenta entregado en el año		
<b>B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
<b>C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS</b>		
<b>D) ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>		
<b>E) ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>		
<b>F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO</b>		
<b>TOTAL PASIVO (A+B+C+D+E+F)</b>		

elkar-lan

El balance representa la **situación patrimonial** de la empresa en un momento dado. Así, en las cuentas anuales, se mostrarán los balances a cierre del ejercicio económico del ejercicio actual y del ejercicio anterior.

En el **activo** se recogen los bienes y derechos que posee la cooperativa: los medios destinados a producir (inmovilizado), sus existencias, los derechos de cobro (contra clientes normalmente) y el dinero de que dispone en cuentas bancarias o en caja.

En cambio en el **pasivo** se recoge toda la financiación que ha sido necesaria para obtener los bienes y derechos que forman el activo. Dicha financiación podrá ser interna, esto es, de la propia sociedad (fondos propios) y externa, esto es, lo que se debe a terceros, tanto a largo plazo, es decir, con vencimiento superior al año, como a corto plazo, con vencimiento inferior a un año.



### 3.1.1.2.- Balance normal

<b>BALANCE DE SITUACION de _____ al 31/12/20XX</b>					
ACTIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1	PASIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) SOCIOS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS</b>			<b>A) FONDOS PROPIOS</b>		
<b>B) INMOVILIZADO</b>			<b>I. Capital suscrito</b>		
<b>I. Gastos de establecimiento</b>			<b>II. Prima de emisión</b>		
<b>II. Inmovilizaciones inmateriales</b>			<b>III. Reserva de revalorización</b>		
1. Gastos de investigación y desarrollo			<b>IV. Reservas</b>		
2. Concesión, patentes, licencias, marcas y similares.			1. Reserva legal		
3. Fondo de comercio			2. Reserva para acciones propias		
4. Derechos de traspaso			3. Reservas para acciones de la sociedad dominante		
5. Aplicaciones informáticas			4. Reservas estatutarias		
6. Derechos s/bienes en régimen de arrendamiento financiero			5. Diferencias por ajuste del capital a euros		
7. Anticipos			6. Otras reservas		
8. Provisiones			<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>		
9. Amortizaciones			1. Remanente		
<b>III. Inmovilizaciones materiales</b>			2. Resultados negativos de ejercicios anteriores		
1. Terrenos y construcciones			3. Aportaciones de socios para compensación de pérdidas		
2. Instalaciones técnicas y maquinaria			<b>VI. Pérdidas y ganancias</b>		
3. Otras instalaciones, utillaje y mobiliario			<b>VII. Dividendo a cuenta entregado en el año</b>		
4. Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso			<b>B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
5. Otro inmovilizado			1. Subvenciones de capital		
6. Provisiones			2. Diferencias positivas de cambio		
7. Amortizaciones			3. Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios		
<b>IV. Inmovilizaciones financieras</b>			4. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios		
1. Participaciones en empresas del grupo			<b>C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS</b>		
2. Créditos a empresas del grupo			1. Provisiones para pensiones y obligaciones similares		
3. Participaciones en empresas asociadas			2. Provisiones para impuestos		
4. Créditos a empresas asociadas			3. Otras provisiones		
5. Cartera de valores a largo plazo			4. Fondo de reversión		
6. Otros créditos			<b>D) ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>		
7. Depósitos y fianzas constituidos a largo plazo			<b>I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables</b>		
8. Provisiones			1. Obligaciones no convertibles		
9. Administraciones Públicas a largo plazo			2. Obligaciones convertibles		
<b>V. Acciones Propias</b>			3. Otras Deudas representadas en valores negociables		
<b>C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>			<b>II. Deudas con entidades de crédito</b>		
<b>D) ACTIVO CIRCULANTE</b>			1. Deudas a largo plazo con entidades de crédito		
<b>I. Socios por desembolsos exigidos</b>			2. Acreedores por arrendamiento financiero a largo plazo		
<b>II. Existencias</b>			<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas</b>		
1. Comerciales			1. Deudas con empresas del grupo		
2. Materias primas y otros aprovisionamientos			2. Deudas con empresas asociadas		
3. Productos en curso y semiterminados			<b>IV. Otros acreedores</b>		
4. Productos terminados			1. Deudas representadas por efectos a pagar		
5. Subproductos residuos y materiales recuperados			2. Otras deudas		
6. Anticipos			3. Fianzas y depósitos recibidos a largo plazo		
7. Provisiones			4. Intereses de obligaciones y otros valores		
<b>III. Deudores</b>			<b>V. Desembolsos pendientes sobre acciones no exigidos</b>		
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios			1. De empresas del grupo		
2. Empresas del grupo, deudores			2. De empresas asociadas		
3. Empresas asociadas, deudores			3. De otras empresas		
4. Deudores varios			<b>VI. Acreedores por operaciones de tráfico a largo plazo</b>		
5. Personal			<b>E) ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>		
6. Administraciones Públicas			<b>I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables</b>		
7. Provisiones			1. Obligaciones no convertibles		
<b>IV. Inversiones financieras temporales</b>			2. Obligaciones convertibles		
1. Participaciones en empresas del grupo			3. Otras deudas representadas en valores negociables		
2. Créditos a empresas del grupo			4. Intereses de obligaciones y otros valores		
3. Participaciones en empresas asociadas			<b>II. Deudas con entidades de crédito</b>		
4. Créditos a empresas asociadas			1. Préstamos y otras deudas		
5. Cartera de valores			2. Deudas por intereses		
6. Otros créditos			3. Acreedores por arrendamiento financiero a corto plazo		
7. Depósitos y fianzas constituidos a corto plazo			<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/plazo</b>		
8. Provisiones			1. Deudas con empresas del grupo		
<b>V. Acciones propias a corto plazo</b>			2. Deudas con empresas asociadas		
<b>VI. Tesorería</b>			<b>IV. Acreedores comerciales</b>		
<b>VII. Ajustes por periodificación</b>			1. Anticipos recibidos por pedidos		
			2. Deudas por compras o prestaciones de servicios		
			3. Deudas representadas por efectos a pagar		
			<b>V. Otras deudas no comerciales</b>		
			1. Administraciones Públicas		
			2. Deudas representadas por efectos a pagar		
			3. Otras deudas		
			4. Remuneraciones pendientes de pago		
			5. Fianzas y depósitos recibidos a corto plazo		
			<b>VI. Provisiones para operaciones de tráfico</b>		
			<b>VII. Ajustes por periodificación</b>		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B+C+D)</b>			<b>F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO</b>		
			<b>TOTAL PASIVO (A+B+C+D+E+F)</b>		

### 3.1.1.3.- Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada

<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA de _____</b>					
DEBE	200X		HABER	200X	
<b>A) GASTOS</b>			<b>B) INGRESOS</b>		
A.1. Consumo de explotación			B.1. Ingresos explotación		
A.2. Gastos de personal			a) Importe neto cifra negocios		
a) Sueldos, salarios y asimilados			b) Otros Ingresos de explotación		
b) Cargas sociales					
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado					
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables					
A.5. Otros gastos explotación					
<b>A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B1-A1-A2-A3-A4-A5)</b>			<b>B.1. PERDIDAS DE EXPLOTACION (A1+A2+A3+A4+A5-B1)</b>		
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados			B.2. Ingresos financieros		
a) Por deudas con empresas del grupo			a) En empresas del grupo		
b) Por deudas con empresas asociadas			b) En empresas asociadas		
c) Por otras deudas			c) Otros		
d) Pérdidas de inversiones financieras			d) Beneficios en inversiones financieras		
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras			B.3. Diferencias positivas de cambio		
A.8. Diferencias negativas de cambio					
<b>A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS</b>			<b>B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A6+A7+A8-B2-B3)</b>		
<b>A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (AI+AII-BI-BII)</b>			<b>B.III. PERDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (BI+BII-AI-AII)</b>		
A.9. Variación de las provisiones del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.4. Beneficio en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		
A.10. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias		
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias			B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio		
A.12. Gastos extraordinarios			B.7. Ingresos extraordinarios		
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios			B.8. Ingresos y pérdidas de otros ejercicios		
<b>A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B4+B5+B6+B7+B8-A9-A10-A11-A12-A13)</b>			<b>B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A9+A10+A11+A12+A13-B4-B5-B6-B7-B8)</b>		
<b>A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (AIII+AIV-BIII-BIV)</b>			<b>B.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (BIII+BIV-AIII-AIV)</b>		
A.14. Impuesto sobre Sociedades					
A.15. Otros impuestos					
<b>A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (AV-A14-A15)</b>			<b>B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (BV+A14+A15)</b>		

La cuenta de pérdidas y ganancias refleja el **resultado** obtenido en el ejercicio económico por la empresa y el origen del mismo.

Se divide en dos grandes apartados: en el **debe** se recogen todos los gastos y en el **haber** se incluyen los ingresos. Así, a través de la diferencia resultante entre las partidas del haber y las del debe se obtendrá el resultado positivo (beneficio) o negativo (pérdida) obtenido por la empresa.

En primer lugar se contemplan los gastos y los ingresos directamente relacionados con la actividad de la empresa, obteniéndose así el beneficio o pérdida de explotación.

En segundo lugar se exponen los gastos y los ingresos financieros, así como las diferencias de cambio de moneda extranjera. La diferencia de ambas partidas ofrecerá los beneficios o pérdidas financieras.

A continuación se ofrecen los resultados extraordinarios, positivos o negativos, obtenidos a partir del resultado de las operaciones extraordinarias, venta de inmovilizado y similares.

Por último se recogen los costos de impuestos, por lo que antes de introducirlos se obtendrán los beneficios o pérdidas antes de impuestos, y una vez introducidos se obtendrá el resultado del ejercicio.

### 3.1.1.4.- Cuenta de pérdidas y ganancias normal

## CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS de \_\_\_\_\_

DEBE	200X	200X-1	HABER	200X	200X-1
<b>A) GASTOS</b>			<b>B) INGRESOS</b>		
A.1. Reducción de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			B.1. Importe neto de la cifra de negocios		
A.2. Aprovisionamientos			a) Ventas		
a) Consumo de mercaderías			b) Prestaciones de servicios		
b) Consumo de Materias primas y otras materias			c) Devoluciones y "rappels" sobre ventas		
A.3. Gastos de personal			B.2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
a) Sueldos, salarios y asimilados			B.3. Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado		
b) Cargas sociales			B.4. Otros ingresos de explotación		
A.4. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado			a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		
A.5. Variación de las provisiones de tráfico			b) Subvenciones		
a) Variación de provisiones de existencias			c) Exceso de provisiones de riesgos y gastos		
b) Variación de provisiones y pérdidas de créditos incobrables					
c) Variación de otras provisiones de tráfico					
A.6. Otros gastos explotación					
a) Servicios exteriores					
b) Tributos					
c) Otros gastos de gestión corriente					
d) Dotación al fondo de reversión					
<b>A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B1+B2-A1-A2-A3-A4-A5-A6)</b>			<b>B.I. PERDIDAS DE EXPLOTACION</b>		
A.7. Gastos financieros y gastos asimilados			B.5. Ingresos de participaciones en capital		
a) Por deudas con empresas del grupo			a) En empresas del grupo		
b) Por deudas con empresas asociadas			b) En empresas asociadas		
c) Por otras deudas			c) En empresas fuera del grupo		
d) Pérdidas de inversiones financieras			B.6. Ingresos de otros valores negociables y de créditos del activo inmovilizado		
A.8. Variación de las provisiones de inversiones financieras			a) De empresas del grupo		
A.9. Diferencias negativas de cambio			b) De empresas asociadas		
			c) De empresas fuera del grupo		
			B.7. Otros intereses e ingresos asimilados		
			a) De empresas del grupo		
			b) De empresas asociadas		
			c) Otros intereses		
			d) Beneficios en inversiones financieras		
			B.8. Diferencias positivas de cambio		
<b>A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B5+B6+B7+B8-A7-A8-A9)</b>			<b>(A7+A8-A9-B5-B6-B7-B8)</b>		
<b>A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A1+AII-BI-BII)</b>			<b>B.III. PERDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (BI+BII-AI-AII)</b>		
A.10. Variación de las provisiones del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.9. Beneficio en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control		
A.11. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.10. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias		
A.12. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones propias			B.11. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio		
A.13. Gastos extraordinarios			B.12. Ingresos extraordinarios		
A.14. Gastos y pérdidas de otros ejercicios			B.13. Ingresos y pérdidas de otros ejercicios		
<b>A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B9+B10+B11+B12+B13-A10-A11-A12-A13-A14)</b>			<b>B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>		
<b>A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (AIII+AIV-BIII-BIV)</b>			<b>B.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (BIII+BIV-AIII-AIV)</b>		
A.15. Impuesto sobre Sociedades					
A.16. Otros impuestos					
<b>A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS) (AV-A15-A16)</b>			<b>B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (BV+A15+A16)</b>		

### **3.1.2.- Modelos de cuentas anuales para cooperativas**

Los modelos de cuentas anuales para las cooperativas, los cuales se recogen en las Normas Contables para Cooperativas, son de aplicación obligatoria para formalizar las cuentas anuales de los ejercicios económicos iniciados a partir del 1 de enero de 2004.

Como ya hemos indicado, estos nuevos modelos no suponen grandes diferencias respecto a los modelos generales vistos en el punto anterior (los cuales eran de utilización hasta la fecha indicada), pero sí recogen ciertas peculiaridades a tener en cuenta por las cooperativas.

Por lo tanto, pasamos a exponer dichos modelos, indicando simplemente las variaciones existentes respecto de los modelos de cuentas anuales generales.

Dichas variaciones suponen en algunos casos dar una interpretación nueva a ciertas partidas ya existentes en los modelos generales. Pero en otros casos, las normas incorporan unas partidas nuevas tanto en el balance de situación como en la cuenta de pérdidas y ganancias. De hecho, esas nuevas partidas las hemos marcado en los modelos económicos de cuentas anuales nuevos.

### 3.1.2.1.- Balance abreviado para cooperativas

#### BALANCE DE SITUACION de \_\_\_\_\_, S. Coop. al 31/12/20XX

ACTIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) SOCIOS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS</b>		
<b>B) INMOVILIZADO</b>		
I. Gastos de establecimiento		
II. Inmovilizaciones inmateriales		
III. Inmovilizaciones materiales		
IV. Inmovilizaciones financieras		
1. Créditos a largo plazo con socios		
2. Otras inmovilizaciones financieras		
<b>C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
<b>D) ACTIVO CIRCULANTE</b>		
I. Socios por desembolsos exigidos		
II. Existencias		
III. Deudores		
2. Otros deudores		
IV. Inversiones financieras temporales		
VI. Tesorería		
VII. Ajustes por periodificación		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B+C+D)</b>		

PASIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) FONDOS PROPIOS</b>		
I. Capital suscrito cooperativo		
II. Reserva de revalorización		
III.		
2. Fondo de reembolso o actualización		
IV. Resultados de ejercicios anteriores		
V. Excedente de la Cooperativa (positivo o negativo)		
VI. Remuneraciones al capital a cuenta y retorno cooperativo a cuenta entregados en el ejercicio		
VII. Fondos capitalizados		
<b>B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
<b>C)</b>		
<b>D) PROVISIONES A LARGO PLAZO</b>		
<b>E) ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>		
I. Acreedores por "Capital" temporal a largo plazo		
II. Deudas a largo plazo con socios		
III. Otras deudas a largo plazo		
<b>F) ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>		
I. Acreedores por "Capital" temporal a corto plazo		
II. Deudas a corto plazo con socios		
III. Otras deudas a corto plazo		
<b>TOTAL PASIVO (A+B+C+D+E+F)</b>		

En este nuevo modelo se hace un desglose de las cuentas tanto acreedoras como deudoras con los socios, tanto en el corto como en el largo plazo.

Además se hace un mayor desglose de los fondos propios de las cooperativas, quedando recogido el *Fondo de Reserva Obligatorio*, el *Fondo de reembolso o actualización* y los *Fondos Capitalizados*. También se indicarán las remuneraciones al capital y los retornos entregados a cuenta en el ejercicio.

Se incluye también una partida nueva en la que se recoge el *Fondo de Educación, Formación y Promoción*.

Entrando más en detalle, dentro del **Activo** podemos destacar las siguientes partidas:

- **Socios por desembolsos no exigidos:** recogerá las cantidades pendientes de desembolso en el largo plazo del capital social aportado por los socios.
- **Créditos a largo plazo con socios:** dentro del inmovilizado financiero se recogerán los créditos a largo plazo con socios por pérdidas a compensar.
- **Otras inmovilizaciones financieras:** dentro del inmovilizado financiero también se recogerán los créditos con socios por pérdidas a compensar a largo plazo.
- **Gastos a distribuir en varios ejercicios:** se recogerá en esta partida la cifra de gastos por intereses diferidos por el reembolso de capital a ex-socios.
- **Socios por desembolsos exigidos:** recogerá las cantidades pendientes de desembolso en el corto plazo del capital social aportado por los socios.
- **Socios deudores:** recogerá el saldo de los créditos por operaciones efectuadas con socios.
- **Otros deudores:** recogerá el saldo de los socios deudores por créditos por operaciones efectuadas con socios.
- **Créditos a corto plazo con socios:** se recogerán los créditos a corto plazo con socios por pérdidas a compensar.
- **Otras inversiones financieras temporales:** recogerá los créditos con socios por pérdidas a compensar a corto plazo.

Entrando también en el detalle de las partidas del **Pasivo** nos encontramos con las siguientes partidas:

- **Capital suscrito cooperativo:** se crean cuentas separadas para las aportaciones obligatorias y las voluntarias. También se establecen cuentas para el capital de los socios colaboradores y asociados o adheridos y para los socios inactivos o no usuarios.
- **Fondo de reserva obligatorio:** se crea una partida dentro de los fondos propios para recoger dicho fondo.
- **Otras reservas:** se recogerán en esta partida los *Fondos de Reserva Voluntarios Repartibles* y los *Fondos de Reserva Voluntarios Irrepartibles*.
- **Excedente de la Cooperativa (positivo o negativo):** se adapta la partida de resultados al lenguaje cooperativo.
- **Remuneraciones al capital a cuenta y retorno cooperativo a cuenta entregados en el ejercicio:** se adapta la partida de “dividendos a cuenta entregados” a la especificidad cooperativa.
- **Fondos capitalizados:** recogerá los fondos de participaciones y otros fondos subordinados con vencimiento en la liquidación.
- **Fondo de educación, formación y promoción:** se crea un apartado propio en el balance para recoger el saldo de dicho fondo.
- **Acreedores por “Capital” temporal a largo plazo:** recogerá el capital social aportado por los socios de duración determinada que se deban devolver en un plazo superior al año.
- **Deudas a largo plazo con socios:** recogerá las cantidades adeudadas por devolución del capital a ex-socios a devolver a largo plazo.
- **Otras deudas a largo plazo:** se recogerá el importe de la emisión de financiación subordinada a largo plazo realizada por la cooperativa.
- **Acreedores por “Capital” temporal a corto plazo:** recogerá el capital social aportado por los socios de duración determinada que se deban devolver antes de un año.
- **Deudas a corto plazo con socios:** recogerá las cantidades adeudadas por devolución del capital a ex-socios a devolver a corto plazo. También se deberá recoger el importe a pagar por las operaciones de entrega realizadas por los socios a la cooperativa.

- **Otras deudas a corto plazo:** se recogerá en esta partida la cantidad de retorno cooperativo a pagar a corto plazo. También se recogerá el importe correspondiente a la emisión de financiación subordinada realizada por la cooperativa correspondiente al corto plazo. Además se recogerá el importe de los anticipos laborales pendientes de pago.



### 3.1.2.2.- Balance normal para cooperativas

BALANCE DE SITUACION de _____, S. Coop. al 31/12/20XX					
ACTIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1	PASIVO	AÑO 20XX	AÑO 20XX-1
<b>A) SOCIOS POR DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS</b>			<b>A) FONDOS PROPIOS</b>		
<b>B) INMOVILIZADO</b>			<b>I. Capital suscrito cooperativo</b>		
<b>I. Gastos de establecimiento</b>			<b>II. Reserva de revalorización</b>		
<b>II. Inmovilizaciones inmateriales</b>			<b>III. Reservas</b>		
1. Gastos de investigación y desarrollo			1. Fondo de reserva obligatorio		
2. Concesión, patentes, licencias, marcas y similares			2. Fondo de reembolso o actualización		
3. Fondo de comercio			3. Reservas estatutarias		
4. Derechos de traspaso			4. Otras reservas		
5. Aplicaciones informáticas			<b>IV. Resultados de ejercicios anteriores</b>		
6. Derechos s/bienes en régimen de arrendamiento financiero			1. Remanente		
7. Anticipos			2. Resultados negativos de ejercicios anteriores		
8. Provisiones			3. Aportaciones de socios para compensación de pérdidas		
9. Amortizaciones			<b>V. Excedente de la cooperativa (positivo o negativo)</b>		
<b>III. Inmovilizaciones materiales</b>			<b>VI. Remuneraciones al capital a cuenta y retorno cooperativo a cuenta entregados en el ejercicio</b>		
1. Terrenos y construcciones			<b>VII.</b>		
2. Instalaciones técnicas y maquinaria			<b>B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>		
3. Otras instalaciones, utillaje y mobiliario			1. Subvenciones de capital		
4. Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso			2. Diferencias positivas de cambio		
5. Otro inmovilizado			3. Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios		
6. Provisiones			4. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios		
7. Amortizaciones			<b>C) FONDO DE EDUCACION, FORMACION Y PROMOCION</b>		
<b>IV. Inmovilizaciones financieras</b>			<b>D) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS</b>		
1. Participaciones en empresas del grupo			1. Provisiones para pensiones y obligaciones similares		
2. Créditos a empresas del grupo			2. Provisiones para impuestos		
3. Participaciones en empresas asociadas			3. Otras provisiones		
4. Créditos a empresas asociadas			4. Fondo de reversión		
a) <i>Créditos a empresas del grupo.</i>			<b>E) ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>		
b) <i>Créditos a empresas asociadas.</i>			<b>I. Acreedores por "Capital" temporal a largo plazo</b>		
c) <i>Créditos a socios</i>			<b>II. Emisiones de obligaciones y otros valores análogos</b>		
5. Otros créditos			1. Obligaciones no convertibles		
6. Depósitos y fianzas constituidos a largo plazo			2. Obligaciones convertibles		
7. Provisiones			3. Otras Deudas representadas en valores negociables		
<b>V. Acciones Propias</b>			<b>III. Deudas con entidades de crédito</b>		
<b>C) GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>			<b>IV. Deudas con empresas del grupo asociadas y socios</b>		
<b>D) ACTIVO CIRCULANTE</b>			1. Deudas con empresas del grupo		
<b>I. Socios por desembolsos exigidos</b>			2. Deudas con empresas asociadas		
<b>II. Existencias</b>			3. <i>Deudas con socios</i>		
1. Comerciales			<b>V. Otros acreedores</b>		
2. Materias primas y otros aprovisionamientos			1. Deudas representadas por efectos a pagar		
3. Productos en curso y semiterminados			2. Otras deudas		
4. Productos terminados			3. Fianzas y depósitos recibidos a largo plazo		
5. Subproductos residuos y materiales recuperados			<b>VI. Desembolsos pendientes sobre acciones no exigidos</b>		
6. Anticipos			1. De empresas del grupo		
7. Provisiones			2. De empresas asociadas		
<b>III. Deudores</b>			3. De otras empresas		
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios			<b>E) ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>		
2. <i>Empresas del grupo, asociadas y socios, deudores</i>			<b>I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables</b>		
a) <i>Empresas del grupo, deudores</i>			1. Obligaciones no convertibles		
b) <i>Empresas asociadas, deudores</i>			2. Obligaciones convertibles		
c) <i>Socios deudores</i>			3. Otras deudas representadas en valores negociables		
3. Deudores varios			4. Intereses de obligaciones y otros valores		
4. Personal			<b>II. Deudas con entidades de crédito</b>		
5. Administraciones Públicas			1. Préstamos y otras deudas		
6. Provisiones			2. Deudas por intereses		
<b>IV. Inversiones financieras temporales</b>			3. Acreedores por arrendamiento financiero a corto plazo		
1. Participaciones en empresas del grupo			<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/plazo</b>		
2. Créditos a empresas del grupo			1. Deudas con empresas del grupo		
3. Participaciones en empresas asociadas			2. Deudas con empresas asociadas		
4. Créditos a empresas asociadas			<b>IV. Acreedores comerciales</b>		
5. Cartera de valores			1. Anticipos recibidos por pedidos		
6. Otros créditos			2. Deudas por compras o prestaciones de servicios		
7. Depósitos y fianzas constituidos a corto plazo			3. Deudas representadas por efectos a pagar		
8. Provisiones			<b>V. Otras deudas no comerciales</b>		
<b>V. Acciones propias a corto plazo</b>			1. Administraciones Públicas		
<b>VI. Tesorería</b>			2. Deudas representadas por efectos a pagar		
<b>VII. Ajustes por periodificación</b>			3. Otras deudas		
			4. Remuneraciones pendientes de pago		
			5. Fianzas y depósitos recibidos a corto plazo		
			<b>VI. Provisiones para operaciones de tráfico</b>		
			<b>VII. Ajustes por periodificación</b>		
			<b>F) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS A CORTO PLAZO</b>		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B+C+D)</b>			<b>TOTAL PASIVO (A+B+C+D+E+F)</b>		

Además de lo expuesto para el caso del Balance abreviado, en este modelo se deberá realizar un mayor desglose de ciertas partidas tanto del Activo como del Pasivo.

Dentro del **ACTIVO**, se desglosarán las siguientes partidas:

- **Créditos a empresas del grupo, asociadas y socios (L/P):** dentro de las inmovilizaciones financieras se deberán separar las partidas de créditos a empresas del grupo, los créditos a las empresas asociadas y el saldo de los créditos a largo plazo de los socios.
- **Empresas del grupo, asociadas y socios, deudores:** se recogerá de manera desglosada el saldo de los créditos por operaciones efectuadas con empresas del grupo, con empresas asociadas y con los socios.
- **Créditos a empresas del grupo, asociadas y socios (C/P):** dentro de la partida de inversiones financieras temporales se deberán desglosar, en este caso, las partidas de créditos a empresas del grupo, empresas asociadas y socios, por el saldo de los créditos generados en el corto plazo.

Por su parte, en el **PASIVO**, se desglosan además las siguientes partidas:

- **Otras participaciones a largo plazo:** recogerá el saldo de las financiaciones subordinadas a largo plazo emitidas por la cooperativa.
- **Deudas con empresas del grupo, asociadas y socios:** se recogerá de manera separada el saldo de las deudas que tiene la cooperativa por operaciones efectuadas con empresas del grupo, con empresas asociadas y con los socios.
- **Otras participaciones a corto plazo:** recogerá el saldo a corto plazo de las financiaciones subordinadas.
- **Deudas con empresas del grupo, asociadas y socios (C/P):** se deberán desglosar las partidas de deudas con las empresas del grupo, empresas asociadas y socios, por el saldo de dichas deudas en el corto plazo.

### 3.1.2.3.- Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada para cooperativas

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA de _____, S. Coop.					
DEBE		200X	200X-1	HABER	
<b>A) GASTOS</b>				<b>B) INGRESOS</b>	
A.1. Consumo de explotación				B.1. Ingresos explotación	
A.2. Gastos de personal				a) Importe neto cifra negocios	
a) Sueldos, salarios y asimilados				b) Otros Ingresos de explotación	
b) Cargas sociales					
A.3. Adquisiciones a los socios					
A.4. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado					
A.5. Variación de las provisiones de trafico y perdidas de créditos incobrables					
A.6. Otros gastos explotación					
<b>A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B1-A1-A2-A3-A4-A5-A6)</b>				<b>B.I. PERDIDAS DE EXPLOTACION (A1+A2+A3+A4+A5-B1)</b>	
A.7. Gastos financieros y gastos asimilados				B.2. Ingresos financieros	
a) Por deudas con empresas del grupo				a) En empresas del grupo	
b) Por deudas con empresas asociadas				b) En empresas asociadas	
c) Por otras deudas				c) De socios	
d) Pérdidas de inversiones financieras				c) Otros	
A.8. Variación de las provisiones de inversiones financieras				d) Beneficios en inversiones financieras	
A.9. Diferencias negativas de cambio				B.3. Diferencias positivas de cambio	
<b>A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B2+B3-A7-A8-A9)</b>				<b>B.II. (A7+A8-A9-B2-B3)</b>	
<b>A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (AI+AII-BI-BII)</b>				<b>(BI+BII-AI-AII)</b>	
A.10. Variación de las provisiones del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control				B.4. Beneficio en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.11. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control				B.5. Beneficios por operaciones con obligaciones propias	
A.12. <i>acciones con obligaciones propias</i>				B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
A.13. Gastos extraordinarios				B.7. Ingresos extraordinarios	
A.14. Gastos y pérdidas de otros ejercicios				B.8. Ingresos y pérdidas de otros ejercicios	
<b>A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B4+B5+B6+B7+B8-A10-A11-A12-A13-A14)</b>				<b>B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS</b>	
<b>A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (AIII+AIV-BIII-BIV)</b>				<b>(BIII+BIV-AIII-AIV)</b>	
A.15. Impuesto sobre Sociedades					
A.16. Otros impuestos					
<b>A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIO) (AIV-A15-A16)</b>				<b>B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (BIV+A15+A16)</b>	
				B.9. Ingresos imputables al fondo de educación, formación y promoción	
A.18. Dotación al fondo de educación, formación y promoción					
<b>A.VII. EXCEDENTE POSITIVO DE LA COOPERATIVA (AVI-A17-A18+B9)</b>				<b>B.VII. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS)</b>	

En este nuevo modelo, se deben consignar todas las partidas de ingreso y gasto relacionadas con los socios de la cooperativa. Además se indicarán específicamente el gasto por intereses al capital. También se incluyen unas partidas para recoger tanto los ingresos como las dotaciones al "Fondo de educación, formación y promoción".

En concreto, las partidas a tener en cuenta dentro del **Debe** son:

- **Adquisiciones a los socios:** recoge el saldo de las compras realizadas a los socios y la variación de existencias también adquiridas a socios.
- **Intereses de las aportaciones al capital social y otros fondos:** recogerá el gasto producido por el pago de intereses a las aportaciones al capital social y de otros fondos.
- **Dotación al Fondo de educación, formación y promoción:** recogerá las imputaciones de gastos realizadas a dicho fondo a lo largo del ejercicio.
- **Excedente positivo de la cooperativa:** se adapta la denominación del resultado del ejercicio al lenguaje cooperativo.

Por otra parte, las partidas incluidas en el **Haber** de la cuenta de pérdidas y ganancias son:

- **Ingresos por operaciones con socios:** recoge el saldo de los ingresos producidos por las operaciones realizadas con los socios.
- **Ingresos financieros – socios:** recoge el saldo de los ingresos financieros por los créditos concedidos a los socios.
- **Beneficios por operaciones con obligaciones propias:** se recogerá el resultado obtenido a través de las financiaciones subordinadas.
- **Ingresos imputables al Fondo de educación, formación y promoción:** recogerá los ingresos generados a través de dicho fondo a lo largo del ejercicio.
- **Excedente negativo de la cooperativa:** se adapta la denominación del resultado negativo a la especificidad cooperativa.

### 3.1.2.4.- Cuenta de pérdidas y ganancias normal para cooperativas

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS de _____, S. Coop.				
	200X	200X-1	HABER	200X
<b>A) GASTOS</b>			<b>B) INGRESOS</b>	
A.1. Reducción de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			B.1. Importe neto de la cifra de negocios	
A.2. Aprovisionamientos			a) Ventas	
a) Consumo de mercaderías			b) Prestaciones de servicios	
b) Consumo de Materias primas y otras materias consumibles			c) Devoluciones y "rappels" sobre ventas	
c) Otros gastos externos			B.2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	
A.3. Gastos de personal			B.3. Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado	
a) Sueldos, salarios y asimilados			B.4. Otros ingresos de explotación	
b) Cargas sociales			a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
A.4. Adquisiciones a los socios			b) Subvenciones	
b) Servicios			c) Exceso de provisiones de riesgos y gastos	
A.5. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado			d) Ingresos por operaciones con socios	
A.6. Variación de las provisiones de tráfico				
a) Variación de provisiones de existencias				
b) Variación de provisiones y pérdidas de créditos incobrables				
c) Variación de otras provisiones de tráfico				
A.7. Otros gastos explotación				
a) Servicios exteriores				
b) Tributos				
c) Otros gastos de gestión corriente				
d) Dotación al fondo de reversión				
<b>A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACION (B1+B2+B3+B4-A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7)</b>			<b>B.I. PERDIDAS DE EXPLOTACION (A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7-B1-B2-B3-B4)</b>	
A.8. Gastos financieros y gastos asimilados			B.5. Ingresos de participaciones en capital	
a) Por deudas con empresas del grupo			a) En empresas del grupo	
b) Por deudas con empresas asociadas			b) En empresas asociadas	
c) Por deudas con terceros y gastos asimilados			c) En empresas fuera del grupo	
d) Pérdidas de inversiones financieras			B.6. Ingresos de otros valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	
A.9. Variación de las provisiones de inversiones financieras			a) De empresas del grupo	
A.10. Diferencias negativas de cambio			b) De empresas asociadas	
			c) De empresas fuera del grupo	
			B.7. Otros intereses e ingresos asimilados	
			a) De empresas del grupo	
			b) De empresas asociadas	
			c) De socios	
			d) Otros intereses	
			e) Beneficios en inversiones financieras	
			B.8. Diferencias positivas de cambio	
<b>A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS (B5+B6+B7+B8-A8-A9-A10)</b>			<b>B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS (A7+A8-A9-B5-B6-B7-B8)</b>	
<b>A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (A1+A11-B1-B11)</b>			<b>B.III. PERDIDAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (B1+B11-A1-A11)</b>	
A.11. Variación de las provisiones del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.9. Beneficio en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control	
A.12. Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control			B.10. Beneficios por operaciones con obligaciones propias	
A.13. Pérdidas por operaciones con obligaciones propias			B.11. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio	
A.14. Gastos extraordinarios			B.12. Ingresos extraordinarios	
A.15. Gastos y pérdidas de otros ejercicios			B.13. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
<b>A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS (B9+B10+B11+B12+B13-A11-A12-A13-A14-A15)</b>			<b>B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS (A11+A12+A13+A14+A15-B9-B10-B11-B12-B13)</b>	
<b>A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (A11+A14-B11-B12-B13)</b>			<b>B.V. PERDIDAS ANTES DE IMPUESTOS (B11+B12-B13-A11-A14)</b>	
A.16. Impuesto sobre Sociedades				
A.17. Otros impuestos				
<b>A.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIO) (AV-A16-A17)</b>			<b>B.VI. RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDAS) (BV+A16+A17)</b>	
A.18. Intereses de las aportaciones al capital social			B.14. Ingresos imputables al fondo de educación, formación y promoción	
A.19. Dotación al fondo de educación, formación y promoción				
<b>A.VII. EXCEDENTE POSITIVO DE LA COOPERATIVA</b>			<b>B.VII. EXCEDENTE NEGATIVO DE LA COOPERATIVA (BV+A18+A19-B14)</b>	

En este modelo se recogen las peculiaridades ya vistas para el modelo abreviado. Unicamente se realiza un mayor desglose de la partida del **Debe** correspondiente a las "*adquisiciones a los socios*", separándola en las siguientes subpartidas:

- **Consumos de existencias:** recogerá el gasto por las materias entregadas por los socios y consumidas por la cooperativa.
- **Servicios:** recogerá el gasto por los servicios prestados por los socios a la cooperativa.



### **3.2.- CUENTA DE EXPLOTACIÓN**

Como hemos visto, en las cuentas anuales se debe de recoger toda la información legalmente establecida para que los socios de una cooperativa se informen, en primer lugar, sobre la evolución económica de la empresa y validen, posteriormente, dicha evolución a través de la aprobación de dichas cuentas anuales.

Las cuentas anuales incluían, entre otros documentos, la cuenta de pérdidas y ganancias, donde se desglosan las partidas de ingreso y de gasto para obtener el resultado del ejercicio de la cooperativa. Ahora bien, de cara a los socios conviene ofrecerles una información más clara y comprensible sobre la evolución de la cooperativa a lo largo del año.

Para poder cumplir con dicho objetivo de conseguir una información más clara se utiliza la cuenta de explotación.

Como ya hemos visto anteriormente, la cuenta de explotación mide la rentabilidad de la empresa, siendo una de las herramientas indispensables para dirigir la cooperativa y ayudarnos a tomar decisiones.

En este punto tenemos que preocuparnos de generar la cuenta de explotación que además de reflejar de la mejor forma posible la situación de rentabilidad de la empresa, lo haga también de forma que pueda ser entendida por los socios.

Así, además de exponer las cuentas anuales para ser aprobadas por los socios en la Asamblea General, sería conveniente ofrecerles la información de otra forma para dar cumplimiento al principio de información.

Dependiendo del colectivo al que se destine la información, habrá que ser más o menos exhaustivo a la hora de ofrecérsela. Debe considerarse una información clara y simple, para evitar que el exceso de información produzca desinformación. En todo momento hay que adecuarla a las capacidades de los socios, tratando de adelantarnos a sus peticiones. Es muy importante, por lo tanto, una preocupación permanente en la empresa por aumentar la formación económica de sus miembros para así conseguir que cada socio acceda a la información necesaria para ejercer adecuadamente sus responsabilidades.

En cualquier caso, se trata de introducir aquí la importancia de las formas y no del contenido. El contenido debe ser siempre similar al que existe en la cuenta de explotación utilizada para realizar tanto la planificación como el control de evolución de la cooperativa. Sin embargo, dicha herramienta que puede ser clara para el órgano de administración de la cooperativa, y que incluso debe ser comprendida por todos los miembros del Consejo Rector de la cooperativa, puede ser más sencilla a la hora de ofrecer la información a la Asamblea General.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que ninguna empresa consigue dotarse de una herramienta perfecta a la primera, sino que la va perfeccionando a lo largo de los años. Para ello será interesante preguntar a los socios el nivel de entendimiento de la información facilitada y los puntos de mejora a incluir. A veces, tal y como he venido comprobando en el trabajo de presentación de información a los socios de las cooperativas, las propuestas son tan simples, pero tan claras como separar de forma detallada las casillas de ingresos de las de gastos, utilizar distintos colores, indicar de dónde se obtiene el dato...

En todo caso, no podemos olvidar que la cuenta de explotación debe dar información de ventas o ingresos, consumos, costos de personal, costos financieros, costos de amortización, costos generales y resultados (beneficios o pérdidas). Además se deberá ofrecer la información tanto en valores absolutos (euros) como en valores relativos (porcentaje).

No nos vamos a extender mucho en la presentación de los modelos, sino que será más interesante definir los **criterios** a tener en cuenta a la hora de presentar la cuenta de explotación a los socios:

- Que se vea claramente el origen de los ingresos de la cooperativa.
- Que se vean claramente las partidas de gastos importantes de la cooperativa.
- Que se determine de forma clara el origen del resultado obtenido por la cooperativa (diferencia entre ingresos y gastos).
- Que se diferencien suficientemente las partidas que agrupan las subpartidas de ingresos y de gastos que las componen, no llevando a confusión sobre lo que son partidas de gasto o de ingreso de lo que son elementos agrupadores.
- Utilizar el lenguaje más claro posible, tratando de evitar los tecnicismos innecesarios.

Así, teniendo en cuenta dichos puntos y tomando como ejemplo el modelo de cuenta de explotación elaborado para nuestra cooperativa en concreto a partir de lo expuesto en el punto 2.2 del presente manual, elaboraremos la cuenta de explotación a presentar a los socios.

De esta forma, adaptaremos el modelo de cuenta de explotación propuesta para una empresa de producción teniendo en cuenta todo lo expuesto, para así ofrecer un documento visualmente más atractivo de cara a ofrecer la información a los socios.



**CUENTA DE EXPLOTACIÓN de \_\_\_\_\_, S. COOP. - Año 2.0XX**

	Previsto		Real	
	Euros	%	Euros	%
<b>+</b> Ventas brutas				
<b>-</b> Gastos proporcionales de ventas				
<b>Ventas netas</b>				
<b>+</b> Diferencia Producto en curso y terminado				
<b>= INGRESOS</b>				
<b>COSTOS DE FABRICACIÓN:</b>				
<b>Proporcionales:</b>				
Consumos				
Mano de Obra Directa				
Varios Proporcionales				
<b>Fijos:</b>				
Mano de Obra Indirecta de Fabricación				
Amortización del Equipo Productivo				
<b>- TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN</b>				
<b>= MARGEN BRUTO</b>				
<b>COSTOS GENERALES:</b>				
<b>De administración:</b>				
Mano de Obra Indirecta de Administración				
Varios Personal				
Amortización Equipo No Productivo				
Varios generales				
<b>De comercial:</b>				
Mano de Obra Indirecta Comercial				
Varios Comercial				
<b>De financiación</b>				
<b>- TOTAL COSTOS GENERALES</b>				
<b>=</b>				
<b>+</b> RESULTADOS EXTRAORDINARIOS				
<b>=</b>				

Comparando el modelo aquí propuesto para exponer a los socios con el modelo recogido en el capítulo 2 propuesto para realizar la gestión de la cooperativa, vemos que se ha modificado el formato de la cuenta de explotación.

Así, se han separado las diferentes líneas con distintos conceptos, para que sea más sencilla la lectura del mismo. Además, se han puesto unos indicadores de las operaciones realizadas, tanto en signos (+, -, =) como en colores diferentes. Se han resaltado también las variables más significativas (ventas netas, ingresos, margen bruto, resultado de la actividad y resultado final).

En la presentación de dicho modelo, se deberían quitar también las partidas de costo que no sean significativas por su poco valor respecto al valor de ventas, esto es, que la columna de porcentaje ofrezca un resultado muy pequeño.



### **3.3.- BALANCE**

Al igual que hacíamos en el punto anterior sobre la cuenta de explotación, debemos de ofrecer a los socios la situación patrimonial de la empresa de una manera clara, sencilla y comprensible. Esto nos hará trabajar en mayor medida la elaboración del balance de situación para ofrecer en la Asamblea General.

En principio, parece más sencilla de explicar y de entender por los socios la cuenta de explotación, ya que en la misma se habla de ingresos y gastos, y el resultado de la diferencia de los mismos, al estar todas las personas acostumbradas a tener en cuenta en sus economías personales dichos conceptos. Sin embargo, es más complicado de transmitir la situación patrimonial de la cooperativa a los socios porque se utilizan conceptos y estructuras no habituales para las personas en su vida diaria.

Por este motivo, conviene comenzar explicando que en el activo se recoge todo lo que la empresa tiene y en el pasivo se recoge de quién es realmente lo que la empresa tiene.

Sé que dicha explicación puede ser excesivamente simplista, pero hay que tener en cuenta que debemos empezar siempre en lo simple, avanzando en la medida en que los socios avancen a la hora de ofrecer la información del balance. Así, será más fácil explicar a los socios la correspondencia entre las partidas de activo y pasivo, que es lo realmente interesante a la hora de analizar el balance de situación de la cooperativa.

También puede resultar interesante hacer mención a las partidas más importantes tanto del activo como del pasivo:

- activo:
  - activo fijo
  - activo circulante
- pasivo:
  - fondos propios
  - acreedores a largo plazo
  - acreedores a corto plazo

- **Modelo de Balance para socios**

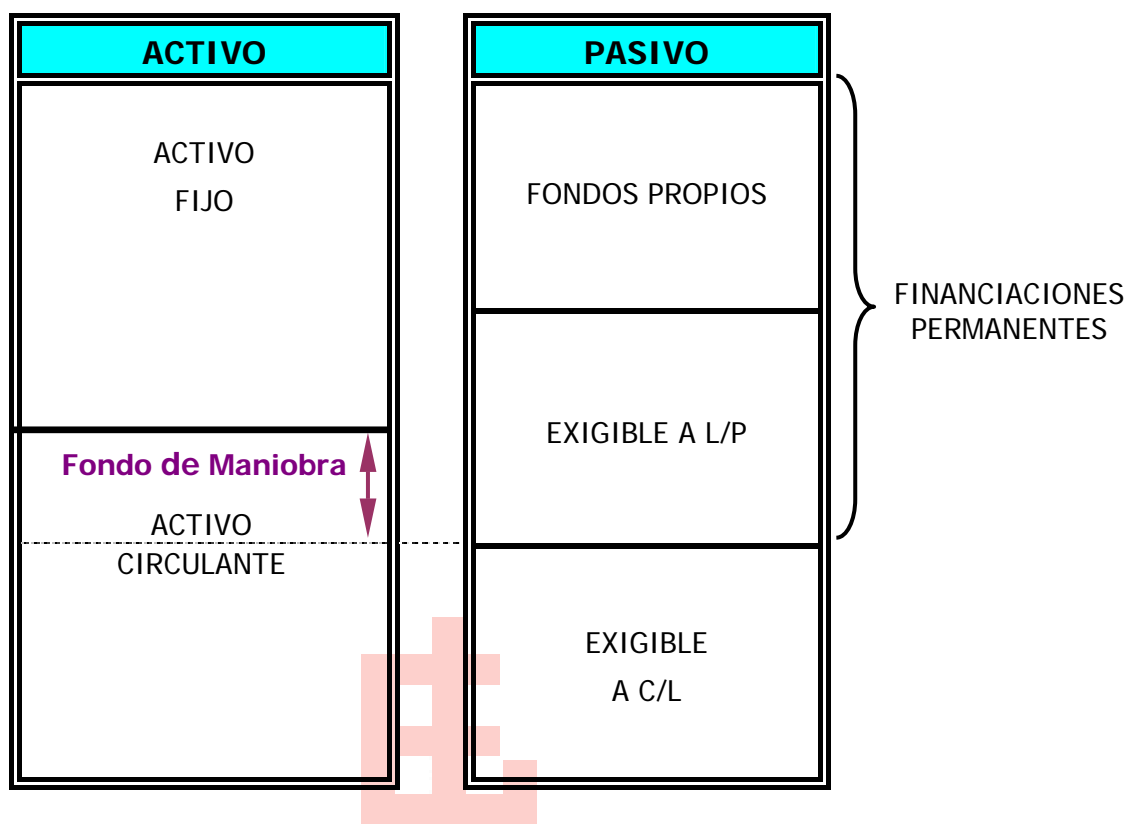
**BALANCE de \_\_\_\_\_, S. COOP. - Año 2.0XX**

<b>ACTIVO</b>	
ACTIVO FIJO:	
Inmovilizado	
ACTIVO CIRCULANTE:	
Existencias	
Realizable	
Disponible	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	

FONDOS PROPIOS	
EXIGIBLE A L/P	
EXIGIBLE A C/P	
<b>TOTAL PASIVO</b>	

Para cumplir con el objetivo de que todos los socios entiendan la situación patrimonial de su empresa, puede ser más interesante exponer dicho balance de situación en un gráfico de barras donde se distribuyan proporcionalmente las áreas correspondientes a las distintas partidas del balance en función de su peso o valor. Así, en una columna recogeremos las partidas que componen el activo y en la otra las del pasivo. De esta forma se visualizará de manera sencilla la situación patrimonial de la cooperativa.

- **Modelo de gráfico de Balance para socios**



Respecto a la interpretación del balance debemos de simplificar el análisis del mismo de tal forma que a los socios se le den las partidas más importantes de cara a ver la situación de solvencia de la cooperativa. Así, analizaremos el fondo de maniobra y el grado de endeudamiento.

**Fondo de maniobra:**

Definimos de nuevo el llamado Fondo de Maniobra como la parte de pasivo fijo, esto es, fondos propios más acreedores a largo plazo, que se dedica a financiar el activo Circulante.

También se expresaba el Fondo de Maniobra como el sobrante del activo circulante una vez que se le ha minorado el pasivo circulante.

De esta forma, en la medida en que el Fondo de Maniobra sea positivo, el activo circulante (el dinero que tiene la empresa más lo que tiene pendiente de cobrar en el corto plazo) va a ser capaz de cubrir todas las deudas que la empresa tiene que pagar en el corto plazo. En cambio, si obtenemos un resultado negativo o muy bajo, estamos corriendo el riesgo de no poder hacer frente a esas deudas con vencimiento inferior a un año.

También podemos calcular el Fondo de Maniobra a la inversa, es decir, como aquella parte del pasivo fijo que no se dedica a financiar el activo fijo; o dicho de otra forma, el exceso del pasivo fijo una vez que se le ha minorado el activo fijo.

De esta otra forma, vemos que si el Fondo de Maniobra es positivo, estamos financiando el inmovilizado con recursos a largo plazo, lo cual sería lo correcto; pero si es negativo, estamos financiando elementos productivos necesarios a largo plazo con recursos a corto plazo, lo cual nos dice que estamos en una situación clara de riesgo (técnicamente se suele denominar a dicha situación como de "suspensión de pagos").

Así, analizando la distribución de las partidas del balance de la cooperativa, los socios, a través del Fondo de Maniobra, pueden determinar la situación de riesgo o no de la empresa a la que pertenecen.

### **Grado de endeudamiento:**

Obtendremos el grado de endeudamiento viendo lo que supone el total de lo que debemos, tanto en el largo plazo como en el corto plazo, respecto del total del pasivo de la cooperativa.

A nivel teórico se entiende que una empresa tiene un endeudamiento razonable cuando éste no supera el 50% del total de la financiación de la empresa (pasivo total). En caso contrario, al ser las partidas de acreedores superiores a los fondos propios de la cooperativa, se suele decir que la empresa está muy endeudada.

Pero además de analizar el volumen de deuda, será interesante analizar también su composición, viendo la proporción entre la deuda que vence en el corto plazo respecto de la deuda que vence en el largo plazo.

Así, si predomina la deuda a corto plazo la cooperativa se encontraría en una situación más delicada, con una mayor presión para su devolución.

En base a lo visto, la peor situación en la que nos podemos encontrar es que nuestra cooperativa tenga un excesivo endeudamiento y además el mismo sea en el corto plazo, con lo que la solvencia de la empresa estaría muy cuestionada.



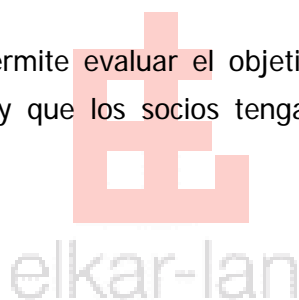
### **3.4.- EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y DE SU DISTRIBUCIÓN**

Podemos plantear otra serie de modelos económicos que, aún no estando relacionados con la gestión de la cooperativa, es interesante tener en cuenta sobre todo de cara a los socios y a la información sobre los aspectos más interesantes vinculados con nuestra empresa.

Así, por ejemplo, puede ser necesario llevar el control de la evolución, a lo largo de los años, de los resultados de la cooperativa y de los repartos acordados en los distintos años por la Asamblea General.

De esta forma, la información conocida por todos los socios (ya que aparece en el libro de actas de la Asamblea General) será utilizada para saber la evolución histórica de la cooperativa y las decisiones que van tomando sus socios a lo largo del tiempo.

Ese conocimiento permite evaluar el objetivo de mantener unas políticas de reparto sostenibles en el tiempo y que los socios tengan información puntual sobre los repartos realizados.



**DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS en \_\_\_\_\_, S. COOP.**

<b>EJERCICIO</b>	<b>Año X</b>	<b>Año X+1</b>	<b>Año X+2</b>	<b>...</b>	
<b>Resultado del ejercicio</b>					
Cuenta de pérdidas pendiente de compensación					
Imputación de pérdidas a los socios para su compensación directa					
Imputación de pérdidas a los socios pendientes de compensación					
<b>TOTAL PÉRDIDAS IMPUTADAS</b>					
Compensación de cuenta de pérdidas pendiente					
Compensación de pérdidas imputadas a los socios					
Fondo de Reserva Obligatorio (F.R.O.)					
Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (F.E.P.C.)					
Retorno a los socios monetarizado					
Retorno a los socios capitalizado					
Fondo de Reserva Voluntario Repartible (F.R.V.R.)					
Fondo de Reserva Voluntario Irrepartible (F.R.V.I.)					
<b>TOTAL EXCEDENTE DISTRIBUIDO</b>					

elkar-lan

© elkar-lan s. coop.

Además del modelo, tal y como se ha expuesto, se podría incluir otro sobre las cantidades asignadas a cada uno de los socios en concepto de retornos, ya sean monetarizados o capitalizados, en base a su actividad cooperativizada.\*

**DISTRIBUCIÓN DE RETORNOS en \_\_\_\_\_, S. COOP.**

	Actividad cooperativizada	% asignación	Retornos
Socio 1			
Socio 2			
Socio 3			
...			
Socio n			

elkar-lan

Antes de concluir conviene indicar que el modelo expuesto también es de aplicación a la hora de imputar las pérdidas entre los socios, si es que así lo ha determinado la Asamblea General.

---

\* Para realizar el *reparto de retornos entre los socios* se opera de la siguiente forma: una vez obtenida la cifra fijada para medir la actividad cooperativizada por cada socio de la cooperativa, y comparándola con el total realizado por todos los socios, obtendremos un porcentaje de asignación de los retornos a cada socio; dicho porcentaje se aplicaría sobre la cantidad de retornos a distribuir fijada por la Asamblea General y así se obtendría la cantidad que le corresponde de retorno cooperativo a cada socio.

## 4.- CIRCUITO DOCUMENTARIO

Conviene explicar, antes de comenzar con la exposición de los modelos a tener en cuenta en el circuito documentario, qué entendemos por circuito documentario y qué se espera del mismo.

Por circuito documentario entendemos todo aquel *sistema de elaboración, recogida y recopilación de información que la empresa necesita en su marcha para conocer su situación en cada momento y poder tomar decisiones oportunamente.*

Con el circuito documentario se persigue la plasmación de toda información necesaria en un documento, ya sea físico (en papel) o lógico (en archivo informático).

Una empresa debe controlar los stocks, los costos internos, las facturas, tanto emitidas como recibidas, y los planes que ha establecido, observando si se cumplen.

Cada información, que debe ser elaborada por alguien, recibida por alguien, analizada por alguien, y la toma de decisiones de alguien, constituyen un circuito documentario al tener que recogerse todos estos pasos en algún medio físico o informático.

Cualquier ausencia de alguno de los pasos mencionados implica la desaparición del circuito documentario. Hay que destacar la importancia de la toma de decisiones, ya que sin ellas el circuito documentario carece de su principal fin.

Todo lo que no se recoge en algún documento, se pierde. Partiendo de dicha premisa se debe de establecer dentro de la empresa el circuito documentario en el cual se va a recoger toda la información necesaria para el control de nuestro negocio.

En todo caso el circuito documentario debe ser ágil, poco burocrático, de rápida elaboración, sencillo y que no ofrezca dudas para su cumplimentación, ya que si no es así, no tendremos un circuito documentario adecuado y sus inconvenientes podrían distorsionar el control, e incluso podrían paralizarlo.

Por lo tanto, la implantación de un circuito documentario requiere una reflexión sobre cuáles son las necesidades de información hoy en la empresa, y cuál puede ser la evolución de dichas necesidades. Con estas consideraciones se planificará la manera de captar los datos que permitan tener la información necesaria en la actualidad y también se analizará si hay que hacer alguna ampliación o no para tener la información posiblemente necesaria en el futuro, de forma que si no hubiese que hacer ninguna ampliación se puede establecer una planificación de cómo puede evolucionar en el tiempo la información para el análisis y la toma de decisiones.

En el caso de que para resolver las necesidades de información futura se requiera un sistema de información más complejo y costoso que el que se debiera implantar para resolver las necesidades de información actuales, se entiende que pueda ser más adecuado partir de un sistema sencillo que resuelva los problemas de hoy, dejando para el futuro la evolución del sistema de información, y por tanto, la evolución del propio circuito documentario.

En el presente trabajo se va a exponer un modelo de necesidades de información a modo de referencia, que resuelve los problemas de gran parte de las PYMES que requieren un circuito documentario, también a modo de referencia. Dicho sistema de información de referencia recogería los siguientes hitos:

- Presupuesto
- Pedido
- Orden de fabricación
- Parte de trabajo
- Valor del producto en curso / terminado
- Expedición
- Facturación
- Cobro

Con la referencia que se va a exponer, cada empresa deberá analizar en primer lugar sus peculiaridades, para así establecer sus propias necesidades de información y su propio circuito documentario.

#### **4.1.- PRESUPUESTO**

Si bien podemos partir de la idea de que cada presupuesto emitido es único y tiene una vida propia, y como tal debemos tratarlo, prestándole toda la atención necesaria tanto en su elaboración como posterior ejecución, no podemos olvidar que el resultado que obtenga nuestra empresa va a depender de la totalidad de los presupuestos emitidos y aceptados.

En las empresas que trabajan bajo presupuesto, la correcta elaboración y el posterior control de los presupuestos aceptados es la herramienta necesaria como guía de producción.

El primer paso con el que se encuentran este tipo de empresas es la elaboración del presupuesto, que posteriormente se convertirá en pedido o no.

Así pues, desde ese primer momento, el presupuesto debe ser confeccionado de tal manera que si nos lo aceptan pueda ser desglosado en partidas que posteriormente pueda controlar, lo que obliga a la empresa a conocer con bastante exactitud la realidad de cada parte del trabajo que se va a realizar.

En este paso deberán realizarse dos documentos:

- Presupuesto externo
- Presupuesto interno

El presupuesto externo será el documento oficial en el que se incluyen los elementos formales, como son la descripción de producto, la duración del servicio, la forma y fecha de pago... En cambio, en el presupuesto interno, que es lo que ocupa al circuito documentario, se incluirán los datos necesarios para la gestión de dicho presupuesto en el caso de ser aceptado.

De esta forma, en el modelo de presupuesto interno se recogerán, los datos de identificación del mismo, esto es, el cliente, el trabajo a desarrollar, la fecha de emisión y el número de presupuesto.

Además, se recogerá el desglose de la información que hemos determinado como necesaria para el supuesto de que dicho presupuesto sea aceptado. Así, se indicarán los materiales a utilizar, la mano de obra y un apartado de varios en el que se recojan otras partidas como pueden ser las subcontrataciones a realizar y otra serie de gastos en los que se va a incurrir para ejecutar dicho trabajo.

Cada empresa deberá determinar el desglose de los materiales, en mano de obra (por ejemplo entre taller y montaje) o en el apartado de varios. En definitiva, se harán tantos apartados como los que se establezcan a la hora de controlar.

Una vez valoradas dichas partidas, tanto en unidades como en euros, se consignará el coste total del presupuesto. A dicha cantidad se le cargará el beneficio industrial esperado, determinándose el valor del presupuesto final.

Se abre una partida de observaciones por si hubiera que recoger algún tipo de consideración a tener en cuenta.

En base a lo expuesto se propone el siguiente modelo de presupuesto interno:



elkar-lan

**PRESUPUESTO de**  
 \_\_\_\_\_, S. COOP.

Cliente: \_\_\_\_\_  
 Trabajo: \_\_\_\_\_

Nº pto.:   
 Fecha:

MATERIALES	Cantidad	Precio/U.	Euros
-			
-			
-			
<b>Total materiales</b>			

MANO DE OBRA	Horas	Precio/U.	Euros
-			
-			
-			
<b>Total mano de obra:</b>			

VARIOS	Cantidad	Precio/U.	Euros
-			
-			
-			
<b>Total varios:</b>			

<b>COSTE TOTAL PRESUPUESTO</b>	
<b>BENEFICIO INDUSTRIAL</b>	
<b>PRESUPUESTO FINAL</b>	

**OBSERVACIONES:**

Seguindo con el circuito documentario, todos los presupuestos serán consignados en el **registro de presupuestos emitidos**. En el mismo, se indicará el número de presupuesto, el cliente y el concepto (pequeña descripción del trabajo a realizar para que sea fácilmente identificable). Se consignará también la fecha de envío del presupuesto y el último contacto mantenido con el cliente para ver la evolución del presupuesto. Se indicarán las observaciones oportunas sobre ese último contacto.

En el momento en el que el presupuesto sea aceptado, lo cual se confirmará siempre por escrito, ya sea porque el cliente así lo realice o porque enviemos nosotros un fax de confirmación de pedido, se le asignará al presupuesto un número de pedido.

**REGISTRO DE PRESUPUESTOS EMITIDOS de \_\_\_\_\_ , S. COOP.**

Número Presupuesto	Cliente	Trabajo	Fecha envío	Ultimo contacto	Observaciones / Causas	Número Pdo.

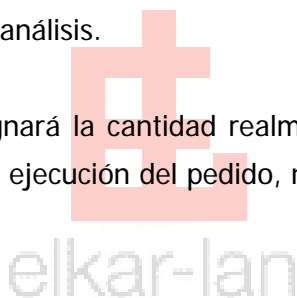
#### **4.2.- PEDIDO**

Una vez aceptado, el presupuesto se convierte en pedido. Entonces, la empresa comenzará a rellenar la hoja de control que a continuación se reproduce, como un modelo guía sobre el que cada empresa puede trabajar para determinar el documento que más se ajuste a sus necesidades.

En primer lugar conviene indicar que todos los pedidos deberán numerarse correlativamente, asignándoles un código o referencia.

El modelo que se propone a continuación se utilizará también para realizar el posterior control de ejecución de cada uno de los pedidos. Por lo tanto, se deberán recoger todas las partidas expuestas en el modelo de presupuesto. Así, además de las cantidades previstas en el presupuesto, a la finalización del trabajo se consignarán los valores reales para poder realizar el correspondiente análisis.

Por último, se consignará la cantidad realmente facturada, la cual, comparándola con el costo real incurrido en la ejecución del pedido, nos ofrecerá el margen obtenido.



**PEDIDO de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Cliente: \_\_\_\_\_ N° Ppto.:  N° Pedido:   
 Trabajo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha aceptación: \_\_\_\_\_

Fecha de comienzo: 

Previsto: _____
Real: _____

   
 Fecha de finalización: 

Previsto: _____
Real: _____

<b>PREVISTO</b>	<b>REAL</b>
-----------------	-------------

MATERIALES	Cantidad	Precio/U.		Cantidad		Euros
-						
-						
-						
<b>Total materiales:</b>						

MANO DE OBRA	Horas	Precio/U.	Euros	Horas		Euros
-						
-						
-						
<b>Total mano de obra:</b>						

	Cantidad	Precio/U.	Euros	Cantidad	Precio/U.	Euros
-						
-						
-						
<b>Total Varios:</b>						

<b>COSTE TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>COSTE TOTAL PEDIDO:</b>	
<b>BENEFICIO INDUSTRIAL</b>		<b>MARGEN OBTENIDO</b>	
<b>PRESUPUESTO FINAL</b>		<b>FACTURACIÓN:</b>	

**OBSERVACIONES:**

Al igual que se realizaba para el caso de los presupuestos, se establecerá un **registro de pedidos**, en el cual se van consignando todos los pedidos consecutivamente. En dicho registro se indicará el cliente y la identificación del trabajo, así como la fecha de inicio del trabajo y la fecha de entrega. Se indicará también el valor económico presupuestado y el estado del trabajo (E=en espera, C=comenzado o T=terminado). Se deja una columna referente al comentario para indicar alguna observación si fuese necesario.

**REGISTRO DE PEDIDOS de \_\_\_\_\_ , S. COOP.**

Nº Pedido	Trabajo	Fecha Inicio	Finalización	Importe		Comentario

#### **4.3.- ORDEN DE FABRICACIÓN**

Una vez aceptado el pedido por el cliente, y antes de comenzar con la elaboración del mismo, habrá empresas que consideren necesario establecer otro documento, el cual será la "orden de fabricación" o también denominada "orden de trabajo".

Este documento tendrá como finalidad facilitar la ejecución del pedido. Nos encontramos por lo tanto ante un documento mucho más técnico que el de pedido, en el cual se deben de consignar todos los elementos necesarios para la ejecución del trabajo.

En dicha orden de fabricación se deberá incluir toda la información a captar del proceso productivo para recoger los elementos que permitan su posterior análisis.

De esta forma, la orden de fabricación puede tener un único componente de *lanzamiento* del pedido a producción, esto es, de transformación de los datos del pedido en datos para su elaboración. O por otra parte, puede tener un doble componente de *lanzamiento y control*, esto es, que el documento de orden de fabricación además de la faceta de lanzamiento expuesta, cubra otras necesidades de control de las tareas ejecutadas durante la producción.

Así pues, el documento de orden de trabajo deberá ir acompañado de los documentos necesarios para su ejecución. Así, empresas dedicadas a la elaboración de productos observan la necesidad de acompañar la orden de trabajo con los planos necesarios para producción.

A veces también se hace necesario adjuntar a la orden de fabricación otro documento llamado "hoja de ruta" en el cual se establezcan las operaciones a realizar, los indicadores de control y las observaciones a tener en cuenta.

Habrán empresas que establezcan una orden de trabajo, incluyendo todo lo comentado hasta ahora, por cada uno de los pedidos, pero habrá otras, en las que una única orden de fabricación incluya fases de trabajo iguales o parecidas de más de un pedido.

Por lo tanto, visto que el documento de orden de trabajo tiene un componente puramente técnico, el cual depende directamente del proceso productivo de cada cooperativa, se considera imposible establecer un único modelo de documento de orden de trabajo. Sin embargo, se va a realizar una exposición de algunos de los elementos a incluir en dicho documento para que sirva de referencia.

Así pues, el documento de orden de fabricación deberá establecer como mínimo los siguientes conceptos:

- Número de orden de fabricación
- Fecha de inicio
- Fecha de finalización
- Descripción de las tareas o elementos a realizar
- Cantidades a realizar
- Operaciones a realizar
- Observaciones a tener en cuenta
- Indicadores de control (calidad, mediciones, comprobaciones, tiempo...)

Además de estos conceptos, cada empresa deberá estudiar la incorporación de aquellos necesarios para la correcta ejecución de los trabajos en función de su proceso productivo.

Cuando la empresa entiende necesario realizar en el mismo documento el control de la evolución de la orden de fabricación se elabora una "hoja de ruta". En dicho documento se anotan todos los datos necesarios para el análisis del proceso productivo y así realizar el control de la ejecución de la orden de fabricación.

#### **4.4.- PARTE DE TRABAJO**

Existen empresas en las que por las características de su producto y del proceso productivo que tienen carece de sentido implantar una "hoja de ruta". Ello no quiere decir que no exista una necesidad de obtener información sobre producción, sino que la misma se puede obtener a través de los partes de trabajo.

Así, una vez que el presupuesto ha sido aceptado, cada empresa deberá establecer los mecanismos necesarios para realizar el control de ejecución de los pedidos. Para ello será necesario recoger la información relativa a la cantidad de trabajo imputada a cada pedido.

Las empresas que tengan establecido el documento de orden de fabricación, cuando se empiece a trabajar en la mismas, diariamente rellenarán un parte de trabajo para cada orden de fabricación, indicando los operarios que han trabajado en la mismas, el trabajo realizado, la cantidad de trabajo realizado por cada operario o en conjunto, y el número de horas de trabajo dedicadas por cada operario y el sumatorio de horas de todos ellos. Puede resultar necesario establecer también una columna de observaciones para recoger aquella información que no tiene encaje en las columnas mencionadas anteriormente y que me va a permitir modificar este parte de trabajo, con el paso del tiempo, o simplemente recoger información para el análisis final.

Con dichas indicaciones, se propone el siguiente modelo de parte de trabajo:

**PARTE DE TRABAJO de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Orden de fabricación nº:  Cliente: \_\_\_\_\_ Fecha:

Personas	Trabajo Realizado		Horas	Observaciones

El parte diario de trabajo que hemos visto es muy adecuado cuando se trata de una obra en la que trabajan varias personas al mando de un encargado que es quien confecciona la hoja.

Si se trata de obras más pequeñas, o bien de pedidos en los que los operarios no están trabajando de continuo, puede tener más interés ir a un parte de trabajo diario más sencillo, rellenado por cada persona, siempre y cuando el encargado de la empresa revise diariamente todos los partes entregados.

En dicho parte diario, cada persona indicará, para cada orden de fabricación o pedido para el que ha estado trabajando, el trabajo realizado, las horas dedicadas y las observaciones que se consideren necesarias para recoger información para el análisis final.

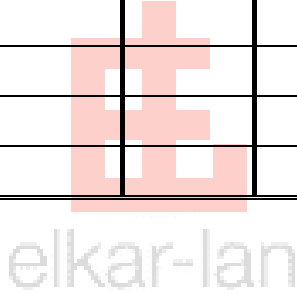
Por consiguiente, un modelo de parte diario de trabajo individual podría ser como sigue:

**PARTE DE TRABAJO de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha:

Orden de fabricación	Trabajo Realizado	Medición	Horas	Observaciones



#### **4.5.- CONTROL Y VALOR DEL PRODUCTO EN CURSO**

Siguiendo con el circuito documentario como herramienta de seguimiento y control, la siguiente fase con la que nos encontramos será la de control de la obra en curso.

Para analizar la obra en curso es fundamental poder darle un valor a la cantidad de obra realizada en el momento de efectuar el control, esto es, establecer cuánto vale el trabajo que hemos ido realizando en la cooperativa y que está sin facturar al cliente.

Para ello, sería conveniente ir llevando, en primer lugar, un control de ejecución de los trabajos en curso. Por cada uno de los pedidos abiertos (comenzados a realizar) se irá controlando la ejecución de los mismos, viendo la evolución de cada una de las partidas establecidas en el documento de presupuesto y pedido.

En primer lugar, se deberá establecer el plazo de control de cada uno de los trabajos. Así, si el período de ejecución de cada trabajo es corto, y el volumen económico de cada pedido es importante, deberemos establecer un control semanal. En cambio, para trabajos de larga duración podría ser suficiente con un control mensual.

Este documento de control de cada pedido se rellenará a partir de los partes diarios de trabajo (vistos en el apartado anterior) y de los albaranes, partes de almacén, facturas, etc., de los materiales y varios incorporados a cada obra.

Se establece en primer lugar la columna de previsto, la cual se obtendrá de los datos del pedido, y cada semana o cada mes se irán rellenando las diferentes columnas en euros, tanto de real como de acumulado hasta la fecha, por lo que se irá conociendo la marcha de la obra con relación a lo previsto.

Ahora bien, el encargado de la obra o el encargado de producción, según la propia organización de la empresa, deberá valorar si lo que se ha incorporado en horas, en materiales y en el apartado de varios, cuyo importe es el que se refleja en la casilla de total acumulado, se corresponde con la realidad o si por el contrario es mayor o es menor, dependiendo sobre todo de lo que todavía quede por realizar.

Para ello, el encargado deberá indicar el porcentaje de ejecución de la obra, el cual aplicándolo sobre el valor previsto de la obra, nos dará el valor que tiene el trabajo realizado hasta el momento.

Somos conscientes de que puede haber errores en dichas apreciaciones, pero la experiencia nos demuestra que esos errores son menores que los errores que se recogen en la cifra de acumulado semanal si las tomo como verdaderas sin una mayor reflexión.

Además, dicho criterio de valoración del encargado servirá para realizar las acciones posibles encaminadas a obtener el resultado previsto en cada uno de los pedidos. Analizando las desviaciones entre los valores ya incorporados a la obra y el valor de lo ejecutado en función del porcentaje por él establecido, se verán las desviaciones existentes en cada uno de los períodos de control, por lo que todavía podemos estar a tiempo de poner en práctica acciones que corrijan dicha desviación. De otra forma, si no controlamos ni lo incorporado, ni el valor de cada una de las obras durante su ejecución, sólo podremos determinar a la conclusión de la misma si hemos perdido o hemos ganado, no habiendo podido realizar ninguna acción en caso de que la obra haya ido mal.

Toda la consideración anterior se basa en la premisa de que **mientras dura la obra se pueden mejorar las cosas, pero cuando la obra finaliza, el análisis sólo sirve para no cometer los mismos errores en el futuro.**

Antes de exponer el modelo de control de ejecución del pedido, queremos hacer hincapié sobre el criterio de valoración expuesto.

Al calcular el valor de la obra en curso en un porcentaje sobre previsiones se está incorporando a la obra el beneficio teórico que se prevé obtener en ella, y eso puede ser muy optimista, pues hasta que no se acabe la obra, se facture y se cobre, puede que no exista tal beneficio.

Sin embargo, seguimos recomendando que se haga así, pues de esta forma tendremos un valor homogéneo para poder sumar el importe de lo facturado con el importe de diferencia de obra en curso que se va a llevar a la cuenta de explotación, y obtendremos el valor de lo producido durante el período que recoge la cuenta de explotación, valorado a

precio de venta neto, tal y como ya se exponía cuando tratábamos la cuenta de explotación en el capítulo dedicado a los modelos de control económico de la cooperativa.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se propone el siguiente modelo de control de ejecución de pedidos:

**CONTROL DE EJECUCIÓN DE PEDIDO de \_\_\_\_\_, S. COOP.**

Nº pedido:       Cliente: \_\_\_\_\_      Trabajo: \_\_\_\_\_

	PREVISTO	Periodo 1		Periodo 2		Periodo ...		Periodo N	
	Euros	Real		Real		Real	Acum.	Real	
<b>MATERIALES</b>									
-									
-									
-									
<b>Total materiales</b>									
-									
-									
-									
<b>Total mano de obra:</b>									
<b>VARIOS</b>									
-									
-									
-									
<b>Total varios:</b>									
<b>TOTAL COSTOS</b>									
<b>% EJECUCIÓN</b>									
<b>VALOR OBRA EN CURSO</b>									
<b>RESULTADO</b>									

Una vez valorados y controlados todos y cada uno de los pedidos en ejecución, utilizaremos un documento para determinar la variación del valor del producto en curso respecto al periodo anterior que se incorporará a la cuenta de explotación.

Para ello, en la fecha determinada para elaborar la cuenta de explotación, se detallarán todos los pedidos comenzados, indicando el número de pedido, el cliente y la pequeña descripción del trabajo que lo identifica.

Para cada pedido comenzado, se indicará el importe total del mismo, el cual comparándolo con el porcentaje realizado, que como ya hemos visto será determinado por el encargado de obra o de producción, nos dará el valor estimado del trabajo realizado hasta la fecha de elaboración del documento.

Incluimos en este documento una columna para recoger los valores de lo facturado hasta el momento de cada pedido, ya que el valor del producto en curso se determinará minorando a la valoración de la obra establecida la cantidad facturada hasta el momento. Así, si se ha facturado más de lo ejecutado (lo cual ocurre sobre todo cuando se establece el cobro de anticipos), el valor del producto en curso para esa obra en concreto será negativo. En cambio será positivo cuando el valor de la obra hasta el momento sea mayor que la cantidad facturada al cliente.

El sumatorio del valor del producto en curso así calculado para todos y cada uno de los pedidos nos dará el total valor del producto en curso de la empresa, el cual comparado con el valor calculado en el periodo anterior, nos dará la variación del valor del producto en curso a incorporar a la cuenta de explotación.

<b>VALOR DEL PRODUCTO EN CURSO</b> de _____, S. COOP.	Fecha:

Nº Pdo.	Cliente	Trabajo	Importe		Valoración	Facturado	Valor P.C.
<b>Total valor del producto en curso:</b>							
<b>Valor del producto en curso anterior:</b>							
<b>Variación del valor del producto en curso:</b>							



#### 4.6.- EXPEDICIÓN, FACTURACIÓN Y COBRO

El circuito documentario se completaría con los procesos de expedición, facturación y cobro. Sin embargo, en este apartado no vamos a exponer modelo de documento alguno.

No consideramos necesario establecer modelos de expedición y facturación ya que las obligaciones legales y fiscales inciden mucho en dichos procesos.

Así, todas las empresas ya tienen determinado cuales son las cuestiones a recoger en el documento de **expedición**, esto es, en el albarán. Respecto al mismo sólo incidiremos en la importancia de asegurar la adecuación de lo entregado con el pedido y confirmación de la recepción, esto es, que sea firmado y sellado adecuadamente por el cliente en el momento de la recepción. Los elementos fundamentales que componen el albarán son:

- Nombre y dirección del vendedor
- Cantidad y tipo de mercancía, con descripción detallada
- Número de pedido
- Fecha de envío
- Fecha y domicilio de entrega
- Opcionalmente pueden ir valorados
- Sello y firma del comprador (evitando firmas y rúbricas ilegibles y sin nombre)
- Nombre completo, D.N.I. y cargo de la empresa que firma el albarán

Lo mismo sucede con el **proceso de facturación**. Cada factura se basa en lo que se ha relacionado en el albarán, pero debe ser elaborada cumpliendo exquisitamente una serie de requisitos legales. Así, los requisitos mínimos que debe tener una factura son:

- Nombre, dirección y C.I.F. del emisor
- Nombre, dirección y C.I.F. del receptor
- Número de factura
- Fecha
- Descripción de la operación, indicando también unidades e importes
- Importe de la totalidad de los bienes y/o servicios objeto de la operación
- Tipo de gravamen del Impuesto sobre el Valor Añadido

- Importe del Impuesto sobre el Valor Añadido
- Importe total de la factura

Así mismo, es aconsejable indicar siempre en la factura el plazo y la forma de cobro, como un elemento de asegurar el mismo, ya que no hay que perder de vista la referencia de que la venta finaliza en el cobro.

Respecto a los documentos a establecer en la cooperativa para realizar el **control del cobro**, consideramos suficiente con los modelos expuestos en el capítulo relativo a los modelos de control económico, en el apartado correspondiente al control de tesorería. Allí ya se establecía en el punto 2.2.3 un modelo de control de cobro de clientes, por lo que aplicando dicho modelo ya tendremos cubierto el control documentario en esta fase del cobro a clientes.



#### **4.7.- CONSIDERACIONES GENERALES AL CIRCUITO DOCUMENTARIO**

Antes de concluir el presente capítulo, consideramos conveniente, al igual que hemos hecho anteriormente, recoger una serie de consideraciones a tener en cuenta a la hora de establecer el circuito documentario en una cooperativa.

A la hora de implantar el circuito documentario, se deberá tener en cuenta todo lo considerado para los modelos vistos hasta el momento. Así, la empresa deberá analizar sus necesidades de información que determinarán el circuito documentario a establecer en la cooperativa, y determinar también cada cuánto tiempo le interesa obtener dicha información.

Pero en este caso, habrá de prestar especial atención, a la hora de establecer cada uno de los documentos que van a componer el circuito documentario, a un aspecto muy relevante. Este es que siempre hay una máxima que debe cumplirse, y es que hay que controlar lo que verdaderamente interesa controlar, allí donde la empresa se esté jugando una parte importante de su rentabilidad. Preparar documentos que pretenden controlar hasta el último céntimo puede ser mucho más costoso que alguno de los céntimos que se nos pudieran escapar. Hay que tener en cuenta que lo mejor es enemigo de lo bueno.

Así pues, habrá que establecer los procesos de control en los que el costo que suponga su establecimiento quede justificado por la información obtenida.

## 5.- CONSIDERACIONES FINALES: "EL SISTEMA DE INFORMACIÓN"

Una vez expuestos y analizados diferentes modelos económicos básicos a utilizar en una cooperativa, se cree oportuno terminar el presente trabajo planteando una serie de consideraciones con el fin de enmarcar su utilización.

Como premisa, debemos decir que los modelos expuestos se deben considerar como herramientas a través de las cuales se obtiene información. Dicha información tendrá como objetivo ayudar a las personas a quienes va dirigida en su toma de decisiones, para así permitirles una correcta gestión de la cooperativa.

Una vez que se determina cuál es la información necesaria a obtener, y para qué destinatarios está dirigida, se procederá a establecer el **sistema de información** que la facilite.

Por lo tanto, el objetivo último del sistema de información a implementar en la cooperativa es el de dotar a todas las personas de la organización, de la información que les permita realizar correctamente la toma de decisiones.

Dicho objetivo se cumplirá estableciendo un correcto **sistema de información**, esto es, un adecuado proceso de obtención de la información necesaria para la gestión de la empresa, que contemple tanto las personas a las que se dirige la misma, como la utilización para la que se ha previsto.

En este sentido, cuanto más formal sea dicho sistema de información, mejores resultados se obtendrán. Entendemos que un sistema de información es formal cuando toda la información se consigue y se utiliza de una manera estructurada y sistemática. De esta forma, además, nos aseguraremos que la información sea patrimonio de la empresa y no de las personas.

Para que un sistema de información sea realmente útil para la empresa, deberán tenerse en cuenta una serie de parámetros a cumplir.

En primer lugar, debemos determinar el concepto “**claridad de la información**” a obtener a través del sistema. En este sentido se debe considerar desde el primer momento que la información debe ser adecuada al nivel de conocimiento de los destinatarios de la misma. Esto es, se debe perseguir que la información obtenida pueda verdaderamente ser utilizada e interpretada por los destinatarios. En consecuencia, como ya hemos ido viendo a lo largo del presente trabajo, deberá haber diferencias en la profundidad de la información que se emita a las personas, distinguiendo entre las diferentes necesidades de quien desarrolla funciones o realiza la gestión diaria de la cooperativa; (aquella información que se emite para quienes tienen la responsabilidad de la gestión a corto y largo plazo de la empresa: el Consejo de Dirección, el Gerente, el Consejo Rector) y la información emitida para el total de socios de la cooperativa, (reunidos en Asamblea General ordinaria o extraordinaria, o en Reunión Informativa).

En segundo lugar deberemos observar el nivel de “**precisión de la información**”. Una información precisa será aquella que posea la mejor relación entre la exactitud necesaria, y el momento adecuado, en relación con el costo que estamos dispuestos a asumir por la obtención de dicha información.

Como se desprende de la definición planteada de precisión, también son importantes los plazos, por lo que otra de las condiciones que debe cumplir el sistema es que nos ofrezca una información **oportuna**. Una correcta información obtenida posteriormente a la toma de decisiones para la que era necesaria, es del todo inútil, por lo que la información deberá estar disponible en los plazos adecuados para que se pueda realizar de forma correcta el proceso de toma de decisiones.

Profundizando en el concepto “exactitud necesaria”, también debemos preocuparnos de que los modelos establecidos nos ofrezcan una información **completa**; esto es, que recojan toda la información necesaria para tomar decisiones. En otro caso nos encontraremos con el problema de que al haber obtenido una información parcial, la misma nos puede conducir a cometer errores en nuestras decisiones.

Al hilo de este concepto hay que indicar que la información **necesaria** supone eliminar toda aquella información que no se utilice, porque estaremos incurriendo en unos costos innecesarios, bien por las posibilidades de conseguirla, bien por el tiempo dedicado al análisis de la misma; los cuales no aportan nada, en el mejor de los casos, o incluso pueden provocar confusiones.

Por último, conviene no olvidar que no toda la información tiene la misma importancia, ni el mismo destinatario, por lo que deberemos establecer cual es la información **adecuada** para cada nivel de decisión (Producción, Comercial, Administración - Financiero, Dirección, Consejo Rector, Asamblea General).

Una vez definidas las características que debe cumplir el sistema de información, se deberá diseñar el proceso a través del cual se va a implementar dicho sistema de información en la empresa.

Como primera fase de dicho proceso deberemos realizar un **análisis** de la cooperativa, en el que se profundizará sobre la distribución de responsabilidades entre las distintas personas o áreas que conforman la cooperativa y el estudio de las necesidades de información que les permitan asumir su grado de responsabilidad.

Respecto a la información que tenemos pensado obtener el análisis se debe realizar también en términos de buscar respuestas a las siguientes preguntas a plantear:

- **¿Para qué?** : toda la información que se obtenga tiene que tener una finalidad clara, o dicho de otra forma, tiene que cubrir una necesidad en la toma de decisiones de alguien.
- **¿Para quién?** : toda la información que se obtenga debe ser útil para alguien, sin olvidar que una información, por útil que sea, si no es utilizada por nadie se convierte en inútil.

Antes de concluir con el proceso de análisis será interesante también conocer las opiniones que tienen dichas personas sobre la evolución de la organización, para así determinar las posibles necesidades futuras de información. No tenemos que olvidar que puesto que estamos recogiendo información para implementar el sistema de información que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, con el fin de reducir costos futuros, dicho sistema puede dirigirse también a la cobertura de las necesidades de información que están por venir.

Una vez realizada la fase de análisis, se realizará el **diseño** del procedimiento de obtención de la información, esto es, establecer cómo se va a obtener la información que se ha determinado como necesaria para la gestión de la empresa.

No podemos olvidar que muchas veces nos podemos encontrar con que la organización a la que pertenecemos tiene limitaciones a la hora de establecer los procedimientos de obtención de la información necesaria. Dicha limitación suele ser en muchos casos en términos de costos, al ser excesivamente costoso para la empresa asumir la puesta en marcha y continuidad del sistema de información diseñado.

Esto nos hará replantearnos de nuevo el diseño del sistema de información, ya que en función de las conclusiones obtenidas en la primera fase de análisis de la organización, y teniendo en cuenta las limitaciones con las que cuenta la empresa, se rediseñará el proceso de obtención de la información, buscando captar la información necesaria y suficiente para la gestión de la cooperativa, aunque dicha información sea menor que la establecida en el análisis inicial.

Otras veces, y siempre en función de los recursos con los que cuenta la empresa, habrá que tener en cuenta el mencionado análisis de necesidades futuras. Así, puesto que vamos a utilizar unos recursos para el diseño y puesta en marcha del proceso de obtención de información, podemos utilizar dicho trabajo para implementar un sistema que no sólo ofrezca la información necesaria en la actualidad, sino que también ofrezca la información necesaria en el futuro; aunque insistimos en indicar que dependerá del incremento de costos que suponga dicha implantación, porque no debemos olvidar que en la empresa el futuro siempre es incierto, y la estimación de información que planteamos puede variar.

Una vez considerados dichos aspectos, habrá que tomar la decisión importante de en qué soporte se va a establecer el sistema de información. Dicha decisión dependerá tanto de las necesidades como de los recursos de la empresa. Así, una cooperativa puede implantar el sistema de información en soporte informático y desde su sistema informático satisfacer las necesidades establecidas; mientras que otra cooperativa, en base a sus recursos y a sus procesos de trabajo, puede determinar que dicha información se recogerá en documentos físicos.

De todas formas, cualquiera que sea el soporte a utilizar, a la hora de determinar el diseño definitivo del sistema de información se podrán utilizar los modelos expuestos en el presente manual, u otros similares diseñados por cada empresa, buscando que se adecuen a las necesidades establecidas.

Es necesario remarcar que los modelos deben tener un tamaño tal que la información que pretende transmitir cada uno de ellos se pueda analizar en un solo documento, de forma que si de ese análisis se desprende la necesidad de profundizar en alguno de los conceptos que se recogen en el documento, se pase a otro documento (Hoja – Pantallazo); porque tratar de exponer una información en varios documentos, para recoger detalladamente los diferentes componentes del concepto que se analiza, nos puede llevar a elaborar unos informes que en la práctica resulten inmanejables.

Así, a modo de ejemplo, la cuenta de resultados de la empresa la analizaremos en un sólo documento donde los diferentes componentes de ingresos y costos se expondrán de forma agrupada, según el desglose que se haya establecido, pero que de un vistazo podamos ver si hay beneficio o pérdida, así como los conceptos que han sufrido las desviaciones. De esta forma, si en ese análisis el concepto que se ha desviado es, por ejemplo, consumo de materias primas, el análisis de los motivos que han producido esa desviación se realizará en otro documento que nos informe detalladamente de las variables que influyen en el consumo de materias primas.

Como último paso a recorrer, se deberá establecer el proceso de **implantación** de dicho sistema de información. Para ello se podrá realizar un plan de implantación,

estableciendo en el mismo la persona o personas responsables de la puesta en marcha del sistema.

En este paso se distribuirán también las tareas para conseguir realizar los modelos mencionados. Para ello, por cada una de las tareas a realizar se establecerá a su vez un responsable al que se le determinarán la fecha de inicio y final de su trabajo.

A la par que se pone en marcha la implantación del sistema de información, conviene recoger los aspectos relativos al control del funcionamiento, es decir, se establecerá cómo se va a realizar el seguimiento de dicho plan, y cómo se va a realizar el ajuste, la mejora permanente del sistema establecido, que incluso puede suponer un cambio sobre lo previsto inicialmente, en las prioridades establecidas a la hora de implantar el sistema de información.

Antes de dar por terminado este trabajo, conviene volver a recordar que las necesidades de información son cambiantes en la empresa, por lo que la utilización de los modelos expuestos no debe ser algo estático sino que se debe de adaptar de una forma dinámica a las necesidades de información por parte de las personas que conforman la cooperativa.

## 6.- BIBLIOGRAFIA

- DECLARACION DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL SOBRE LA IDENTIDAD COOPERATIVA. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS.
- MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE EMPRESAS. Autor: Josu Imanol Delgado Ugarte. Editorial: Díaz de Santos.
- CUADERNOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN. Autor: Javier Maqueda Lafuente. Editorial: Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI).
- HERRAMIENTAS DE GESTION PARA LA PEQUEÑA EMPRESA COOPERATIVA. Autor: Joseba Polanco Beldarrain. Editorial: Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi (FCTAE).
- PLAN DE GESTIÓN ANUAL DE LA EMPRESA. Editorial: Caja Laboral Popular, División empresarial.
- MANUAL DE TESORERÍA. Editorial: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA PYME. Autor: F.J. Maqueda Lafuente. Editorial: Departamento Foral de Promoción y Desarrollo Económico.
- MANUAL DE CONTABILIDAD PARA COOPERATIVAS. Autor: Elí Martínez Ferreras. Edición digital.