

Conocimientos básicos

Conocimientos básicos

Entender las cuentas y su dimensión financiera

Un salto tecnológico que lo cambió todo: la contabilidad de partida doble

Los dos documentos básicos

El Balance de situación

La cuenta de pérdidas y ganancias

Aprendiendo a leer las cuentas

¿Funciona? ¿Es viable el negocio?

¿Es negocio por si mismo o una externalización con pretensiones?

¿El beneficio sale del negocio o de descapitalizar la empresa?

¿Estamos ante una empresa financiarizada?

Y en caso de estar en pérdidas...

La rentabilidad

La financiación, las cuentas y sus dialectos

Las Start-ups y el EBITDA

La rentabilidad social en las cuentas de resultados

La dimensión financiera básica: cómo ser buenos pagadores y cómo evitar impagos

La relación entre activo y pasivo

Primera aproximación a la tesorería: el fondo de maniobra

Productos financieros básicos para qué sirven y por qué los necesitamos

Algunos productos orientados a la gestión de tesorería que no suelen tener en cuenta los proyectos ciudadanos y sociales

Línea de crédito

Factoring

Confirming

Leasing y renting

Productos de inversión creados desde la lógica de las iniciativas sociales y ciudadanas

Inversión Socialmente Responsable (ISR)

Entender las cuentas y su dimensión financiera

La contabilidad es la principal herramienta para la gestión de la dimensión económica de un proyecto. Históricamente es una herramienta empresarial, nacida en el mundo de los mercaderes medievales y poblada de nuevos indicadores a lo largo del último siglo, cuando la dimensión financiera de la empresa tomó cada vez más relevancia.

La gestión de proyectos sociales y ciudadanos, igual que las de las micro y pequeñas empresas y las cooperativas, no tiene las mismas necesidades ni focos que una gran empresa, pero necesita igualmente *entender sus cuentas*.

Lo hemos oido mil veces: una actividad, sea cual sea su naturaleza, tiene que generar ingresos suficientes para mantenerse y mantener con ella la actividad y salarios. Si está en pérdidas indefinidamente no tiene futuro: fagocitará tarde o temprano sus propias reservas y cerrará. Es lo que se llama unas veces *viabilidad* y otras *sostenibilidad económica*.

La consecuencia lógica es que los ingresos deben superar a los gastos. Así que podríamos definir la **viabilidad** como una situación en la que lo esperable es que **los ingresos superan a los gastos**.

La rentabilidad sin embargo, no es el resultado de restar los gastos a los ingresos realizados durante el año, sino la relación entre los excedentes que quedan tras hacer las reservas correspondientes y el capital invertido.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos} - \text{Reservas}}{\text{Capital}}$$

La **rentabilidad es la medida de la remuneración del capital** o, mejor dicho, de lo que se atribuye al capital en los resultados de una empresa por acciones, en la que se supone que el trabajo ha sido remunerado ya completamente por los salarios, que se contabilizan entre los gastos.

¿Por qué empezar por aquí? Porque aunque la rentabilidad económica del capital invertido en un proyecto social no nos preocupe del mismo modo que a una empresa de cierto tamaño, que vive en el mercado de capitales, su viabilidad sí lo hace. Y las *cuentas* nos muestran cuáles son las fortalezas y debilidades de cualquier proceso productivo, prestemos un servicio o fabriquemos un bien, dónde tenemos que mejorar procesos y tecnologías, y también cómo ser buenos pagadores, evitar impagos, retrasos y *agujeros* de tesorería, es decir, cómo trabajar la dimensión financiera básica de un proyecto.

Un salto tecnológico que lo cambió todo: la contabilidad de partida doble

A partir del siglo IV la Europa cristiana ve cómo se reducen paulatinamente los intercambios mercantiles hasta desaparecer prácticamente la acuñación de monedas. Y las monedas que quedan dejan de *invertirse* -ya que no podía comprarse tierra ni fuerza de trabajo y todavía no se financian expediciones comerciales- para, en el mejor de los casos, *atesorarse*.

Mientras, el mundo musulmán vive desde el siglo IX una verdadera era de oro del comercio a larga distancia que teje redes de negocio desde el Golfo de Guinea y Mali hasta China. Para vencer las dificultades y riesgos de los transportes y los caminos, los

mercaderes musulmanes crearán nuevas herramientas financieras como el cheque (*shej*) o los sistemas de transferencia (*hawala*).

Sin embargo, a partir de finales del siglo XI, en Europa va apareciendo una nueva clase de mercaderes. Al principio serán casi indistinguibles de salteadores de caminos. Les llaman *pedes pulvorosi* (pies polvorrientos), pero poco a poco irán agrupándose y decantándose alrededor de burgos y villas. Son los ancestros de los *villanos* de la literatura del siglo de Oro, los primeros *burgueses*. Partiendo de comercios menores y siempre en los márgenes de la sociedad feudal, esta nueva clase, la burguesía, irá en el plazo de cuatrocientos años, construyendo poder en las urbes y rasgando Europa con rutas y mercados cada vez más extensos que servirán de esqueleto a las primeras industrias continentales, como la lana.

Parece que fueron los mercaderes judíos del Norte de África los primeros en conectar esas redes con las musulmanas, prestándoles herramientas financieras y formas organizativas. A partir de ellas, los mercaderes se harán con el control de los gremios artesanos supeditando su producción a las necesidades del comercio a larga distancia y crearán las bases de la primera banca, llamada así por las bancas que los cambistas y comprobadores de la *ley* de las monedas colocaban en la entrada de las ferias y mercados.

Esta nueva clase, que vive a tiempo completo en una economía mercantil que sigue siendo minoritaria en el mundo que les rodea, participará en operaciones de crédito -del latín *credere*, creer, confiar- cada vez más complejas y dependerá cada vez más de *agentes* y asociados en puertos y mercados distantes.

Controlar y fiscalizar a estos agentes se convirtió en la obsesión para la mayor parte de los grandes mercaderes. Especialmente en las décadas que siguen a la peste negra. Entonces, las revueltas serviles y el incremento de la lucha de clases, pone en cuestión en toda Europa el *lugar de cada uno*. Un cambio cultural que reflejaba el ascenso de burguesía... pero que no le pone las cosas fáciles a la hora de reclutar agentes fiables.

El intento más serio de lograrlo será sistematizar la contabilidad incorporando la *partida doble*, un sistema en el que la necesidad de *cuadrar el balance* y explicar cada gasto con un ingreso igual exigía un control riguroso de entradas y salidas por los agentes. El nuevo sistema contable se convertirá en la norma en el Mediterráneo en la década de 1390.

Poco más de un siglo después, en 1494, el franciscano Luca Pacioli -matemático además de *mago*, teórico del arte y alquimista- publicará su *Summa de arithmeticā, geometriā, proportioni et proportionalitā*. El libro era un compendio de la matemática de la época e incluía un tratado de álgebra y aritmética. Pero Pacioli escribía para los mercaderes venecianos, que iban a usar su obra como base de la formación de sus vástagos. Por eso fue el primer libro de matemáticas escrito en lengua vulgar. Por lo mismo, su aritmética jugaba con las monedas, pesos y medidas utilizados en los distintos estados y regiones italianas. Y para rematar, Pacioli no dudó en añadir un *capitulito* de 26 páginas, titulado *Tractatus de computis et scripturis*.

Era la primera teorización de la partida doble. Si se trataba de formar a los hijos de la nueva y poderosa clase comercial, la contabilidad debía ser teorizada y sistematizada como el arte de la nueva época.

La concepción de la *empresa* que surge de aplicar estas normas es revolucionaria. Marca con claridad la diferencia con la mirada de los patricios romanos y los señores feudales sobre sus casas y familias como unidad productiva.

Para patricios y señores el patrimonio lo era todo, para los mercaderes la empresa no es nada, sólo un contenedor sin nada propio dentro. **Todo lo que la empresa tiene se lo debe a alguien:** a los dueños, que pusieron el capital, o a terceros frente a los que se endeudó. Todo lo que recibe lo hace contra una salida de igual valor. Todo lo que vende contra un pago también igual en valor.

El mundo que retrata la contabilidad de partida doble es un mundo en el que no hay otra cosa que intercambios mercantiles entre individuos, intercambios de valores iguales que acaban produciendo mágicamente un excedente... igual a la deuda de la empresa con sus propietarios. El mundo visto a través de la lente de la contabilidad de partida doble es la primera utopía circulatoria.

Veámoslo en la práctica aprendiendo a mirar el balance de una cooperativa de hoy como lo leería un mercader medieval... o un auditor, porque el sistema no ha variado desde entonces.

Los dos documentos básicos

El Balance de situación

En el mundo de las igualdades contables que heredamos de los mercaderes medievales, el **activo** de la empresa, lo que tiene, incluidas deudas de otros con ella, es igual a la suma de su **patrimonio**, que en teoría pertenece a los socios y su **pasivo**, que es lo que debe a terceros.

$$\text{Activo} = \text{PatrimonioNeto} + \text{Pasivo}$$

El activo se ordena según el criterio de liquidez: lo que se espere convertir en dinero antes de un año -por ejemplo, una factura pendiente de cobro- se categorizará como **activo corriente** y el resto -desde un local en propiedad a un depósito a plazo- como **activo no corriente** o **inmovilizado**. La distinción importa porque el activo corriente sirve para pagar facturas mientras que el no corriente está *inmovilizado* y no es útil a la hora de salvar trampas o pagar deudas a corto.

El activo corriente se divide a su vez en **existencias** (mercancías, materiales, etc.), **realizable** (acciones compradas para especular, deudas a corto que otros tienen con nosotros...) y **disponible** (el dinero que tenemos en cuentas corrientes, la caja, etc.). Y el inmovilizado en **inmovilizado material** (locales en propiedad, máquinas, vehículos...), **intangible** (concesiones, patentes,

licencias, etc.) y **financiero** (prestamos que dimos a otros, acciones que tenemos como inversión, la fianza del alquiler de alguna nave).

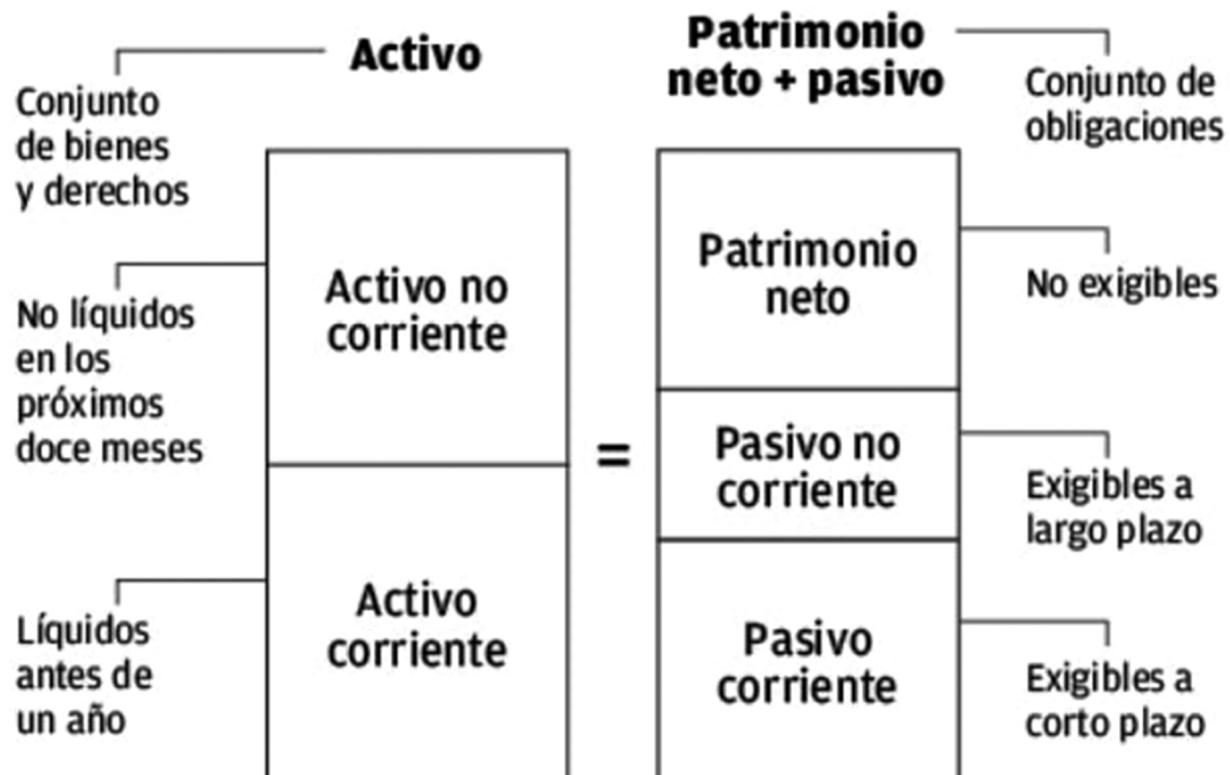
Veámoslo en una tabla:

COMPOSICIÓN DEL ACTIVO	Material	Inmuebles, instalaciones, maquinaria, etc.
	Inmaterial	I+D, marcas, software, patentes, fondo de comercio, etc.
	Financiero	Préstamos, cartera de valores, fianzas
	Existencias	Comerciales: mercaderías Industriales: materias primas y auxiliares, productos en elaboración y terminados Servicios: proyectos en curso
Activo corriente	Realizable	Derechos sobre clientes y deudores Pagos anticipados Inversiones financieras temporales
	Disponible	Caja Bancos

Del mismo modo, el pasivo y el patrimonio se ordenan según su *exigibilidad*, es decir, por orden de vencimiento de las obligaciones que la empresa tenga con otros, y también se dividen en varias cajitas según su naturaleza.

COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO NETO + PASIVO		Capital	Aportaciones obligatorias Aportaciones voluntarias	Recursos propios
Patrimonio neto	Reservas	Obligatoria Voluntarias Fondo de Promoción		
	Resultados	Permanente Resultado corriente		
Pasivo no corriente	Acreedores largo plazo	Créditos y Préstamos Fianzas recibidas Otros acreedores		
	Proveedores	De explotación De inmovilizado		
	Otros acreedores	Créditos y Préstamos Otros acreedores		
Pasivo corriente				Recursos ajenos
				Deuda a corto
				Recursos permanentes

Uniendo una cosa y la otra y volviendo a la igualdad original, obtenemos el famoso **balance de situación**.



El balance compara lo que la empresa tiene con lo que debe. En la lógica del mercader que vigila a su agente, pone en una balanza ambas cosas que el agente declara y el resultado tiene que «cuadrar», es decir, ofrecer el mismo resultado en ambos lados.

El total de lo que la empresa tiene, el activo, tiene que ser igual a lo que la empresa le debe a los propietarios más lo que le debe a otros. El resultado cambia con cada transacción, por eso se llama *de situación*, porque será diferente en cada momento.

La cuenta de pérdidas y ganancias

El otro documento básico es la cuenta de pérdidas y ganancias. Contabiliza tan sólo **ingresos y gastos** y evalúa el resultado de la empresa durante un periodo. No se ve aquí si las ventas han sido ya cobradas o no y si hemos pagado o no lo que nos costaron las materias primas que compramos. De lo que se trata es de ver si el negocio funciona o no y por qué.

Ingresos	Gastos	Resultados (Ingresos - Gastos)
<p>Ventas. Los ingresos debidos a las ventas de lo que produzcamos, sean productos tangibles o servicios. Si tenemos varias líneas de negocio, serán de distintos tipos.</p>	<p>Aprovisionamientos (coste de ventas). Cuando vendemos productos industriales son las materias primas, la logística, etc. Cuando vendemos servicios, las remuneraciones y salarios de los trabajadores.</p>	<p>Margen bruto o de explotación</p>
	<p>Gastos generales de explotación (gastos de estructura): alquileres, agua, luz, seguros, servicios profesionales de proveedores externos (contables, marketing, etc.)</p>	<p>Beneficio neto</p>
<p>Ingresos extraordinarios. Lo que no es resultado del <i>trabajo cooperativizado</i>, es decir, lo que no está cubierto por la actividad económica descrita en el objeto social, salvo los ingresos financieros.</p>	<p>Gastos extraordinarios. Los gastos irregulares que se producen de manera no previsible. Son por ejemplo las pérdidas por la venta de una máquina o un coche, las pérdidas de producto por un accidente o una inundación, etc.</p>	<p>Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)</p>

Ingresos	Gastos	Resultados (Ingresos - Gastos)
Ingresos financieros. Los que se producen por intereses de cuentas bancarias, dividendos de empresas participadas, etc.	Gastos financieros. Préstamos, créditos... y en el caso de una cooperativa las remuneraciones de las aportaciones voluntarias y obligatorias si los estatutos permitieran pagarlas.	Beneficio antes de Impuestos (BAI)
	Impuesto de sociedades. El impuesto al excedente que cobra el estado.	Resultado Neto

Hemos añadido una tercera columna para obtener a partir de estas categorías los distintos resultados de la empresa.

- Ventas - Aprovisionamientos = **Margen bruto**
- Margen bruto - gastos generales de explotación = **Beneficio neto**
- Beneficio neto + ingresos extraordinarios - gastos extraordinarios = **Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)**
- BAII + ingresos financieros - gastos financieros = **Beneficio antes de impuestos (BAI)**
- BAI - Impuesto de sociedades = **Resultado Neto**

Aprendiendo a leer las cuentas

En el mundo empresarial, la gestión de la empresa se centra en aumentar el valor que recibe el accionista, combinando los dividendos que reparte con la subida del valor de las acciones, que sirve a la empresa además para atraer nuevos capitales.

Indicadores como el EBITDA, el ROI (tasa de retorno de la inversión) o el ROE (*Return on Equity* o rentabilidad financiera, el cociente entre el beneficio y el patrimonio neto), están pensados desde la mirada del capital invertido. Esa no es la mirada ni de la empresa *normal* -una PYME o microPYME que no sale al mercado de capitales- ni de los proyectos asociativos o cooperativos.

Volvamos pues a la contabilidad de partida doble y busquemos en ella, paso a paso, lo que buscaría nuestro mercader.

Por un lado tenemos la **cuenta de resultados**, que nos habla de la **capacidad de la empresa para generar beneficios**, por otro el **balance**, que nos habla de su **capacidad para hacer frente a los pagos**. Entre las grandes partidas de una y otra intentará responder a las grandes preguntas del negocio.

¿Funciona? ¿Es viable el negocio?

La respuesta, desde el punto de vista de nuestro mercader es sencilla: ¿los ingresos superan a los gastos?

Primera mirada: ¿el **margin bruto** es positivo? Si lo es, quiere decir que el negocio en sí mismo funciona, vendemos nuestra cartera productos por más de lo que nos cuestan.

Si la respuesta fuera negativa, en un segundo análisis podríamos separar ventas y aprovisionamientos por líneas de negocio, pero la pregunta principal en cada una seguiría siendo la misma: ¿hay margen bruto positivo? ¿Vendo lo que produzco en cada línea a más de lo que me cuestan los elementos que utilizo para producirlos?

Segunda mirada: ¿Tiene capacidad el margen que obtengo de las ventas para cargar con todos los costes de operación, incluidos los proveedores externos?. La respuesta será positiva si el **beneficio neto** es positivo.

En ese caso nuestro mercader querrá saber además la proporción entre los beneficios obtenidos y las ventas realizadas, el **margin neto**. El resultado es una formulita muy sencilla que nos dará qué porcentaje de la cantidad generada por las ventas se convierte en beneficio.

$$MargenNeto = \frac{BeneficioNeto \times 100}{Ventas}$$

¿Es negocio por si mismo o una externalización con pretensiones?

Una medida importante para entender la fragilidad o solidez del negocio es su grado de dependencia respecto a su principal cliente, grupo de clientes de comportamiento similar o distribuidor. Para aproximararlo primero calcularemos el porcentaje que representa sobre el total de ventas.

$$\text{Dependencia} = \frac{\text{Ventas al Principal Cliente o Distribuidor} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Un porcentaje superior al 70% es un peligro directo e inmediato. El cliente o distribuidor tendrá sobre nosotros poder de monopsodio (monopolio de compras) y podrá reducir el margen neto al mínimo... e incluso hacernos trabajar a pérdidas. Es decir, el excedente será muy frágil ante el poder de un único cliente o distribuidor.

¿El beneficio sale del negocio o de descapitalizar la empresa?

¿Cuánto representan los **ingresos extraordinarios** sobre el beneficio antes de intereses e impuestos? ¿Son una parte sustancial? ¿No estarán maquillando un margen bruto negativo o muy escaso? Si así fuera, en realidad estaríamos ante una empresa en pérdidas que está vendiendo inmovilizado para tapar agujeros y fingir una

rentabilidad que no tiene a costa de descapitalizarse, seguramente vendiendo locales, maquinaria, etc.

¿Estamos ante una empresa financiarizada?

En cada burbuja especulativa reaparece la peste de la financiarización. Las empresas maximizan caja, vendiendo incluso por debajo de coste, para dedicar el dinero contante y sonante a la especulación a corto y mejorar el beneficio antes de impuestos.

La primera señal de esto, mientras el negocio especulativo funciona, es que el BAI es mucho mayor que el BAII, es decir, que el balance financiero es el que produce buena parte de los beneficios totales.

Sin embargo hay que tener algo más en cuenta. Fundamentalmente tenemos dos vías de ingresos financieros: los dividendos distribuidos por las empresas participadas y los ingresos debidos a especulación en bolsa, dividendos de cotizadas y productos financieros. Así que para calcular el grado de financiarización vamos a restar los dividendos de las participadas del balance financiero.

$$\text{GradoFinanciarización} = \frac{(\text{IngresosFinancieros} - \text{DividendoParticipadas} - \text{GastosFinancieros}) \times 100}{\text{BeneficioNeto}}$$

Un resultado del 50% nos indicaría que el beneficio que la empresa obtiene vendiendo sus productos es igual a lo que obtiene jugando a invertir y especular. Pero no hace falta que sea tan abultado para que se nos enciendan las luces rojas.

En general con que sea superior al 10% tendremos que mirar un poco más profundamente en los números. Porque si el beneficio financiero es relevante y se debe a dividendos de acciones compradas en la bolsa, inversiones a corto, productos financieros complejos, acciones bursátiles, especulación en materias primas, etc. estaremos ante una empresa financiarizada y por tanto fragilizada. Es muy posible que los propios procesos productivos y los precios se hayan deformado y supeditado ya a la maximización del juego especulativo.

Pero ¿qué pasa cuando el balance financiero salva los resultados no por éxitos especulativos sino por el efecto de las participadas? En ese caso debemos preguntarnos si están relacionadas o no con el negocio de la empresa, si son también sus clientes o proveedores. Si fuera así, el resultado no sería en sí, negativo para la solidez de la empresa. Al revés, estaríamos ante la manifestación contable de un grupo industrial en ciernes.

Si por el contrario las inversiones en otras empresas no están relacionadas con la actividad, lo que tenemos es un patrimonio muy sólido adosado a una empresa que, en principio, no tiene nada que ver. En una empresa *normal*, una situación así llevaría a la creación de una nueva sociedad encargada de gestionar ese patrimonio en acciones cuya misma existencia reduciría riesgos al propietario.

En nuestro mundo la situación es distinta. En España, las cooperativas de trabajo pierden su tratamiento fiscal si poseen más del 10% de otra empresa. Si la empresa en cuestión está integrada en su proceso productivo o sirve para expandir su negocio principal,

la ley fiscal permite participaciones de hasta el 20%. Así que la pregunta se plantea desde el momento mismo en que se evalúa participar o no en una nueva empresa: ¿la cooperativa puede crear nuevos productos que vender a sus participadas o que realizar conjuntamente aprovechando la cercanía?

Y en caso de estar en pérdidas...

Si la empresa está en pérdidas, nuestro mercader irá corriendo a buscar donde se producen. Su primer instinto será determinar rápidamente si las pérdidas se deben a la propia dinámica del negocio -lo primero que comprobó- o si son coyunturales, es decir si se deben a gastos extraordinarios o gastos financieros.

Si fueran debidas a gastos extraordinarios, el problema puede ser coyuntural o producto del cierre de una línea de negocio no rentable. Habría que indagar más, pero en principio no tiene por qué indicar una empresa frágil o un negocio en problemas. Si el origen de las pérdidas estuviera en los gastos financieros -devolución de créditos- nuestro mercader se lanzará sobre el balance para determinar por cuánto va a durar la carga, si es sostenible el aparente exceso de endeudamiento y cómo salir del ahogo.

Si por el contrario las pérdidas se produjeran en el núcleo del negocio, el diagnóstico se concentraría en torno a tres grupos de preguntas:

- ¿Se pueden aumentar las ventas o es que simplemente no hay demanda suficiente y accesible para lo que la empresa ofrece?

- ¿Los márgenes son demasiado escasos para soportar los costes? ¿Pueden aumentarse subiendo precios sin perder demasiada clientela? ¿Pueden mejorarse reorganizando el trabajo o aplicando alguna tecnología concreta? ¿Sería rentable invertir en esta nueva tecnología? ¿En qué plazo?
- ¿Los gastos generales son una carga demasiado pesada para el conjunto? ¿Pueden reducirse?

Como vemos, todas las preguntas del mercader se orientan a recuperar o mejorar márgenes reduciendo costes. Eso significa dejar de utilizar recursos materiales y horas de trabajo. Así que en una cooperativa de trabajo a los tres grupos de preguntas anteriores se une una cuarta: *¿A qué dedicaremos el excedente de horas y recursos ganados con la reorganización?*

La rentabilidad

Después de ver los resultados del ejercicio, el viejo mercader no puede quedarse satisfecho. Para él, sus empresas no son más que las andaderas de su capital. Lo que le importa no es sólo que produzcan beneficios, sino que produzcan los suficientes como para justificar que dedicó su capital a ella y no a otro emprendimiento.

Así que lo primero que calculará es la **rentabilidad** de su capital, es decir, la relación entre los beneficios que produce y el activo invertido en ella, activo que encontrará el balance de situación.

$$Rentabilidad = \frac{Resultado\ Neto \times 100}{Activo}$$

El objetivo de nuestro mercader, es mejorar o cuando menos sostener su rentabilidad. Así que cuando bajan las ventas, en previsión de una caída del resultado neto, nuestro mercader o su encargado tendrán por reflejo inmediato **reducir el activo**: hacer efectivas las deudas de terceros frente a la empresa cuanto antes, reducir inventarios y materias primas almacenadas, etc.

El gestor *moderno* tendrá ese impulso en todo momento y no solo en la antesala de una crisis. Su objetivo permanente es hacer atractiva la empresa a grandes capitales en busca de colocación. Bajo la consigna de *maximizar el valor del accionista* buscará mantener el activo en mínimos. De ahí la introducción del *just in time* y la reducción hasta lo anecdótico de los almacenes que durante tres décadas se impuso en la logística mundial... Al menos hasta que las consecuencias de la guerra comercial, unidas luego a la pandemia de Covid y a la guerra de Ucrania, demostraron hasta qué punto la reducción radical de *stocks* de componentes y materias primas fragilizaba no ya solo a empresas concretas, sino a cadenas productivas mundiales enteras como la automoción.

La rentabilidad del capital le servirá además de referencia a la hora de pedir créditos y financiarse. Desde su punto de vista es peligroso endeudarse con un tipo de interés superior al de la rentabilidad de su propio capital, porque en ese caso, la rentabilidad del capital que añade al de la empresa es menor que la rentabilidad que puede esperar.

¿Es igual en una cooperativa de trabajo, asociación o proyecto social? No y por razones de peso.

El objetivo de todo proyecto sin ánimo de lucro es satisfacer una necesidad y ser viable y en algunos casos ampliar el patrimonio común (el *comunal*), no maximizar la rentabilidad de las inversiones acumuladas. Realizar este objetivo -construyendo por ejemplo buenos espacios de trabajo o guarderías en los pueblos- tiende a que una parte importante del excedente se acumule en el activo en forma de inmovilizado. ¿Vamos a liquidarla o colocarla en una sociedad patrimonial que nos la alquile luego sólo para mejorar un indicador sólo útil para atraer a unos inversores que no buscamos?

Por eso, cuanto mayor, más madura y sólida sea una cooperativa de trabajo, una asociación sin ánimo de lucro o una fundación, menor será por lo general su *rentabilidad*... aunque los excedentes generados por sus actividades en el mercado sean amplios.

¿Quiere esto decir que no deben aplicarse criterios de rentabilidad en ningún caso?

Generalmente en proyectos sociales que no tienen dimensión mercantil, es decir, que no venden nada, no. Y desde luego en casi ningún caso tiene sentido hacerlo de la organización como un todo. Ninguna cooperativa de trabajo puede hacerlo sin desvirtuarse, y ninguna asociación, cooperativa de trabajo o fundación va a competir por atraer capitales como si pudiera emitir o vender acciones.

Otra cosa son las líneas de actividad concretas, los productos y servicios que se oferten al mercado. Estas actividades casi siempre estarán financiadas con recursos propios. Tiene todo el sentido del mundo que consideremos su rentabilidad como parte del análisis.

La cuestión es que aunque la rentabilidad sea baja, muchas veces bastará con que un producto no genere pérdidas -o incluso que generando pérdidas sean pequeñas- para que esté justificado su mantenimiento en catálogo por toda una serie de razones que pueden incluir desde el desarrollo personal de los miembros al impacto social del producto.

Cuando en una empresa de capital una línea de trabajo tiene una rentabilidad *insuficiente*, se cierra o reduce, con lo que se recortan las horas pagadas y por tanto costes generales a costa de despedir trabajadores o reducirles la jornada. En un proyecto social cuyo objetivo es crear empleo en una zona deprimida o insertar laboralmente colectivos con dificultades especiales por ejemplo, la decisión de mantener un área poco rentable puede ser perfectamente racional si no hay alternativas claras para ocupar las horas de trabajo que esa línea de baja rentabilidad emplea. Incluso para una cooperativa de trabajo y para muchas sociedades laborales la rentabilidad está supeditada a no reducir el número de miembros contratados ni su bienestar.

En una organización de este tipo si se opta por *hacer ahorros* para aumentar la rentabilidad global, *especializándose* en los segmentos más rentables en vez de mantener la actividad a corto y diversificar hacia nuevas apuestas a medio plazo, es casi seguro que el

resultado será una pérdida de calidad de vida de todos.

La financiación, las cuentas y sus dialectos

La contabilidad es un lenguaje. Es el idioma de la sostenibilidad y la rentabilidad de los proyectos. Un idioma universal que como todos, tiene sus dialectos y sus jergas porque no todos los proyectos tienen los mismos objetivos.

Cada necesidad particular lleva a hacerse preguntas muy específicas que pueden responderse con indicadores construidos a partir de las cuentas. Veamos un par de ejemplos.

Las Start-ups y el EBITDA

Pensemos en el famoso EBITDA que ahora está tan de moda. En realidad no es para nosotros. Es un resultado que usan típicamente los financieros y el «capital riesgo» y que calcula el Beneficio Neto sin contar los gastos de amortización, en teoría para evaluar la dinámica del negocio «limpia» de los costes de inversión en maquinaria e inmovilizado.

¿Por qué lo usan? ¿Qué utilidad puede tener? Porque es la manera de evaluar si un negocio muy capitalizado que se mantiene en pérdidas durante años de manera intencionada está construyendo un monopolio que al final será rentable. Es decir, sirve para medir si una start up sigue el camino hacia *unicornio*.

Esto obedece a la lógica de la colocación de grandes bolsas de capital en negocios de capitalización gigantesca. Es lo que hacen los llamados *unicornios* de Internet, desde Google o Amazon hasta Uber o Zalando, por ejemplo. Invieren masas gigantescas de capital -cuyas amortizaciones pesan como una losa sobre resultados durante años- para crear barreras de entrada a la competencia.

¿Quién invertiría cantidades brutales para superar a un negocio ya establecido que no da beneficios? Grandes fondos que tienen la esperanza de verse con un monopolio rentable a diez años vista. ¿Cómo evalúan si el negocio es rentable y dejará buenos márgenes en unos años? Eliminando del cálculo las amortizaciones. De ahí la moda del EBITDA.

Si el EBITDA es útil como resultado de un negocio es porque el negocio consiste en generar un monopolio a través del empleo intensivo de capitales. Para todo lo demás, desde la peluquería del barrio al periódico online pasando por la almazara de aceite, el EBITDA confunde y lleva a menospreciar costes que pueden llegar a hacer insostenible la actividad de la empresa... sin que vaya a aparecer ningún fondo especulativo para inyectarle recursos.

La rentabilidad social en las cuentas de resultados

Pero no sólo las start ups y el capital riesgo han ensayado sus propias medidas de rentabilidad a partir de las cuentas de las empresas. El sector social también ha desarrollado indicadores propios, casi siempre intentando aproximar la rentabilidad social de los proyectos.

¿Cómo medimos la rentabilidad social de un proyecto? Normalmente a través del impacto medido en necesidades atendidas, lo que tiene que ver poco con la contabilidad, que sólo registra intercambios económicos monetarios o monetarizables. Pero no faltan intentos de *objetivar* en términos monetarios el impacto de los proyectos de impacto social, aunque varían con el objetivo que midan y ninguno ha obtenido un consenso global.

Sin embargo hay herramientas interesantes. Las cooperativas de trabajo sin ánimo de lucro agrupadas en la asociación europea Communalia.eu han desarrollado por ejemplo una forma de medir la *ganancia social* de sus actividades fuera de mercado (donaciones, actividades de apoyo a la comunidad en la que trabajen, etc.) que financian con una reserva específica para la que elaboran una cuenta de pérdidas y ganancias y un balance de situación propio que utilizan de manera indicativa.

Así como la idea de base de las cuentas de la empresa es que nada es de la empresa porque todo lo debe a los socios o a terceros, la contabilidad social de la reserva cooperativa se gestiona como si fuera una empresa propia cuyo propietario es la sociedad.

1. Se calcula el impacto en los términos más realistas, directos y concretos posibles en relación con los objetivos. ¿Nuestro proyecto de soporte educativo mejoró un 30% los resultados de un grupo de jóvenes estudiantes respecto a la media del mismo grupo en los cinco años anteriores? Eso es concreto y mensurable. ¿Nuestro proyecto de fomento del emprendimiento

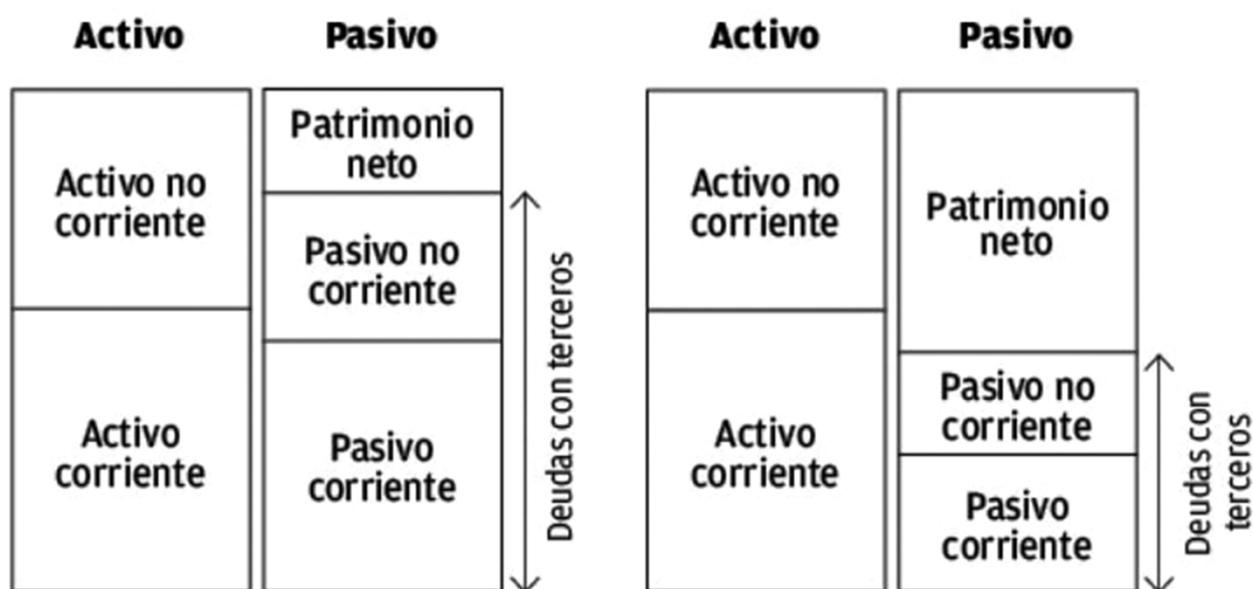
dio pie a la creación de 8 puestos de trabajo? Fantástico, otro dato concreto.

2. Medimos el coste económico de la mejor alternativa disponible para conseguir el mismo resultado. ¿Cuánto cuesta pagar las clases de refuerzo necesarias para mejorar un 30% el desempeño de los alumnos? ¿Cuánto costó cada puesto de trabajo efectivamente creado en el último plan de creación de empleo?
3. Contaremos como ingresos sociales de la actividad esa valoración y como aprovisionamientos los gastos ligados directamente al desarrollo de la actividad. Se adjudicará además de forma realista una cierta parte de los gastos generales a estas actividades. Y como la reserva social tiene reflejada en la contabilidad de cada cooperativa sus propios ingresos extraordinarios (donaciones de terceros), balance financiero etc., elaboramos una cuenta de resultados y un balance social específico.
4. Que finalmente se analizará con un aparataje similar al que hemos utilizado en estos apuntes.

La dimensión financiera básica: cómo ser buenos pagadores y cómo evitar impagos

La relación entre activo y pasivo

Sigamos sacando jugo al balance. En el siguiente ejemplo comparamos dos empresas con la misma estructura de activos: disponen de los mismos recursos. Sin embargo la estructura de sus pasivos son muy diferentes. En la primera, una de las que dirige el consultor del que hablábamos antes, el pasivo es mucho mayor que el patrimonio neto -lo que pertenece a los socios- mientras que en la segunda son iguales.



Esto significa que la primera empresa sostiene su actividad mediante créditos mientras que en la segunda el aporte de los socios es tan importante como las deudas adquiridas. Si las cosas empezaran a ir mal, alguien que ahora prestara a la primera empresa tendría que hacer valer sus derechos de cobro frente a muchos más deudores. Tendría más posibilidades de impago y retrasos. La segunda empresa es más *solvente*.

Resultado para cooperativistas: la empresa dirigida por el consultor será un cliente más arriesgado con el que probablemente tengamos más problemas a la hora de cobrar si las cosas le van mal o es adquirida por una compañía mayor.

¿Qué umbrales concretos suelen considerarse como *solventes* en la estructura del pasivo? Nuestro mercader seguramente exigiría un 50% de patrimonio neto, si no más, antes de prestar. Nuestro consultor seguramente recomendaría crecer a crédito rápidamente reduciendo el peso del patrimonio neto hasta un 30% o incluso a menos, según la actividad y dinamismo de la empresa.

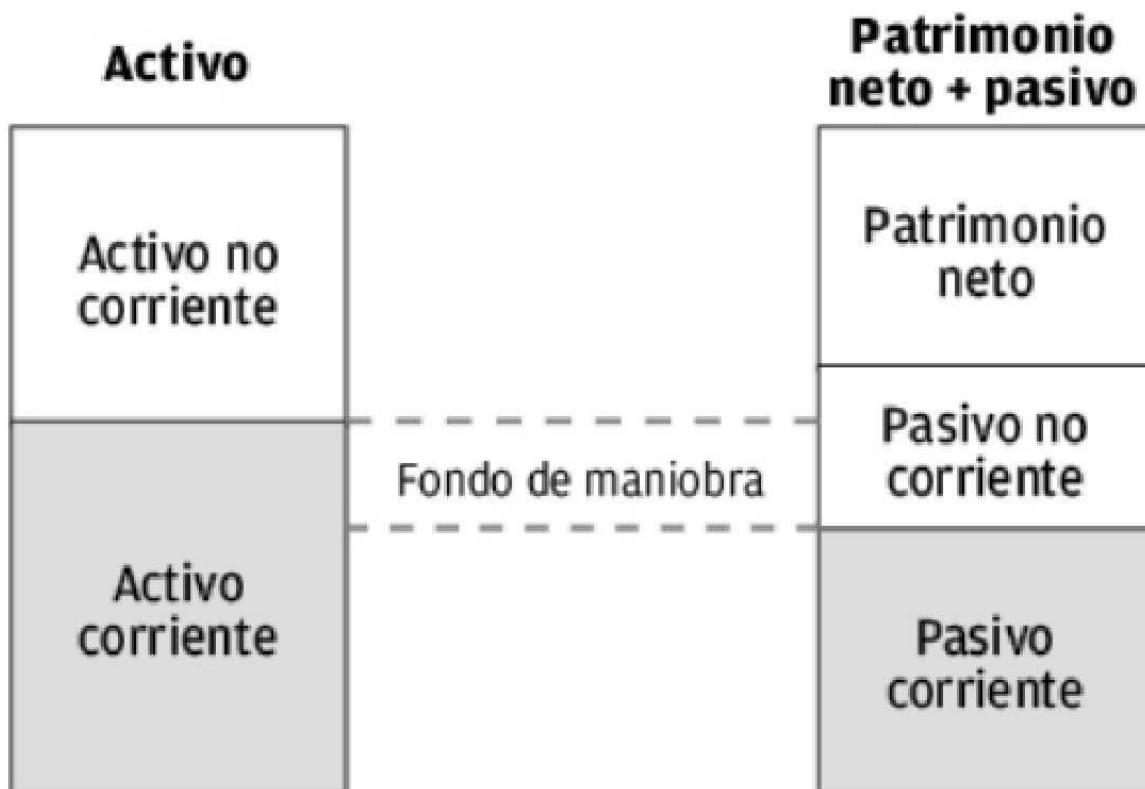
Es siempre interesante repasar con cuidado el pasivo de cualquier cliente corporativo. Podemos solicitarlo al registro mercantil. Vaya a ser que quedemos al final de la cola del concurso de acreedores.

Muchas de las prácticas contables habituales se fundamentan en la necesidad de las empresas de poder mostrar **solvencia** ante los bancos. Por ejemplo: convertir los préstamos de socios en ampliaciones de capital para que pasen a formar parte del patrimonio neto; incorporar en balance solo el balance de IVA a

pagar como deuda en vez del repercutido; pagar las nóminas un par de días antes de fin de mes para reducir las deudas con trabajadores que aparece en los balances que, generalmente, se hacen a día uno; etc.

Por contra, en muchas cooperativas de trabajo pequeñas el patrimonio neto supone prácticamente la totalidad del pasivo. Es irracional para la mirada del mercader o el consultor, pero sin duda, la mejor y más sólida sólida garantía de independencia y solidez que pueden tener.

Primera aproximación a la tesorería: el fondo de maniobra



El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Es decir, entre lo que esperamos cobrar a corto plazo y lo que debemos pagar en ese periodo.

Así que si el fondo de maniobra es negativo... tendremos problemas de liquidez a corto plazo. Aunque no sólo en ese caso. Un fondo de maniobra positivo pero relativamente escaso no bastará para evitarnos los retrasos en pagos si el tiempo que tardamos en cobrar una venta y el tiempo en que se nos exigen las facturas de proveedores no van acompañados. O simplemente si la producción es estacional y acumulamos todas las compras del año en una fecha pero las ventas a lo largo del año.

Es para reducir la necesidad del fondo de maniobra -y en las empresas financierizadas, especular en el tiempo intermedio entre cobros y pagos- que los departamentos de administración intentan pagar sus facturas a proveedores en un plazo mayor que el que exigen a sus clientes.

Las organizaciones sociales pero también las pequeñas empresas y cooperativas autofinanciadas, aquellas que nunca tuvieron problemas de tesorería ni dificultades para enfrentar pagos, pueden verse en un aprieto cuando se realiza una inversión fuerte como comprar un local o renovar una máquina. Se reduce entonces el disponible y por tanto el activo corriente.

Productos financieros básicos para qué sirven y por qué los necesitamos

¿Cómo recuperar liquidez entonces sin empeorar aún más la capacidad de pago a corto? Normalmente recurriendo a un crédito a largo plazo, al menos parcialmente. El pasivo corriente no varía, aumenta el pasivo no corriente y el disponible se incrementa en la misma cantidad que el crédito recibido. Resultado: se recupera fondo de maniobra.

Acabamos de realizar nuestra primera gestión financiera de empaque.

Pero claro, no siempre la mejor solución será un crédito a largo plazo. De hecho hay toda una serie de productos financieros a medida de las necesidades de las empresas, las organizaciones sociales y las cooperativas que hay que conocer para poder mejorar la gestión de nuestro proyecto.

Algunos productos orientados a la gestión de tesorería que no suelen tener en cuenta los proyectos ciudadanos y sociales

Línea de crédito

Es una cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición de una organización durante un período de tiempo. A diferencia del préstamo, el cliente no recibe la cantidad total al inicio de la operación, sino que podrá ir disponiendo de ella según la necesite. La ventaja que ofrece es que el cliente sólo pagará intereses por la cantidad de dinero realmente usada, aunque normalmente se ha de pagar también una comisión por el saldo no utilizado.

Factoring

En el factoring, cedemos un derecho de cobro (una subvención, una factura aceptada por un cliente, etc.) a una entidad financiera a cambio de una cantidad de dinero menor (el monto de la factura menos el descuento). Es una forma de convertir un activo en liquidez, es una herramienta especialmente útil para acudir en socorro de nuestra tesorería.

Confirming

Es el inverso del factoring. Con el confirming la entidad financiera, una vez confirmamos una factura, ofrece a nuestros proveedores cobrar por adelantado con un descuento. No suele ser muy atractiva para proyectos puntuales ni para organizaciones sociales, porque en realidad cobra sentido en el marco de una actividad y relación con los clientes continuada porque en ese caso podremos negociar con los proveedores descuentos superiores al coste de la financiación.

Leasing y renting

Leasing y renting son alternativas a la compra. Si en vez de comprar un equipamiento optamos por estas formas de arrendamiento financiero/alquiler, lo que figurará en nuestra contabilidad será un gasto corriente así que nuestro activo inmobilizado no crecerá. Es por eso de mucha más utilidad en empresas que persiguen la rentabilidad (que decrece si aumentamos el activo) que en organizaciones y proyectos sociales que no tienen que justificar sobre su rentabilidad su acceso a recursos.

Productos de inversión creados desde la lógica de las iniciativas sociales y ciudadanas

Inversión Socialmente Responsable (ISR)

Son una forma de rentabilizar los activos financieros de una organización de forma que además produzcan un impacto social y medioambiental positivo. Hay una amplia variedad: desde bonos verdes a fondos especializados en la lucha contra la pobreza, el desarrollo de servicios básicos (agua, electricidad, etc.) o el impacto social (inversión en empresas sociales de distinto tipo). La ONU publica una serie de guías introductorias¹ que es muy recomendable leer.

1. <https://www.unpri.org/investment-tools/introductory-guides-to-responsible-investment> ↵