

# **PLANEAMIENTO FINANCIERO: SU IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS**

Reisdorfer, Vitor K. / Koschewska, Sandra R. / Salla, Neusa G.

Universidad Regional Integrada del Alto Uruguai e das Missoes

Ciencias Contables y Administración

URI- Campus Santo Ângelo

Rua Universidade das Missoes, 464 - CP 203-98.802-470 Santo Angelo – RS – Brasil

E-mail: [vitork@urisan.tche.br](mailto:vitork@urisan.tche.br)

E-mail: [neusalla@urisan.tche.br](mailto:neusalla@urisan.tche.br)

## **RESUMEN**

El artículo tiene como objetivo evidenciar la importancia de la adopción del planeamiento financiero por las cooperativas de producción, basándose en la región de las Misiones y su contribución efectiva en la gestión de esas organizaciones. Con la dinámica actual de mercado y los constantes cambios del ambiente competitivo, las cooperativas también precisan cambiar, y, en tiempos de cambios, se necesita planear rápidamente. Agilidad, presupuesto eficiente, uso y adaptación de las previsiones, análisis y gerenciamiento eficaz de las informaciones son la clave para gerenciar el proceso de cambio y lograr el desempeño planeado. Ampliamente adoptado en empresas privadas de gran porte, el Planeamiento Financiero es un instrumento de gestión de elevada importancia en el proceso de tomada de decisión. Todavía, pocos son los casos de cooperativas, aquí destacadas las de producción, que tienen como práctica la elaboración y manutención de un planeamiento financiero. El planeamiento posibilita la anticipación de las decisiones y soluciones evitando desperdicios y desgastes por parte de la organización. En síntesis, se busca presentar la importancia de mantenerse un planeamiento financiero adecuado a la realidad de gestión de las cooperativas de producción, bien como la contribución que traerá al

desarrollo regional, pues la gestión saludable de esas cooperativas genera riquezas, empleos y contribuyen para el crecimiento efectivo y sustentable de la región.

**PALABRAS CLAVES:** Planeamiento financiero, Cooperativas de producción, Desarrollo regional.

## **INTRODUCCION**

Con la dinámica actual de mercado y los constantes cambios del ambiente competitivo, las cooperativas también precisan cambiar, y, en tiempos de cambios, es necesario planear rápidamente. Agilidad, presupuesto eficiente, uso y adaptación de las previsiones y un análisis y gerenciamiento eficaz de las informaciones son la clave para gerenciar el proceso de cambio, con la finalidad de lograr el desempeño planeado.

Ampliamente adoptado en empresas de gran porte, el Planeamiento Financiero es un instrumento de gestión de elevada importancia en el proceso de toma de decisiones. Todavía, pocos son los casos de cooperativas que tienen como práctica la elaboración y manutención de tal planeamiento. Y es hora de rever este concepto.

El planeamiento financiero trae muchas ventajas, como el conocimiento anticipado de todo el presupuesto de consumos e inversiones para el período siguiente, permitiendo establecer, anticipadamente, la receta necesaria para se obtener el lucro pretendido en el período a que se refiere el planeamiento, lo que ayuda a trazar metas y establecer directrices de gerenciamiento más concretas. Su práctica, permite aún, la identificación por parte de la empresa de necesidades como el aclaramiento o la posibilidad de expansión, la viabilidad de su presupuesto para el mercado actuante, la evaluación de posibilidad en la implementación de nuevos proyectos y sus costos, y la planificación de reservas para inversiones futuras.

Otro aspecto importante del planeamiento financiero es la posibilidad de identificación de costos exagerados, o hasta mismo desperdicio, capacitando el gestor o los directores a rever y ajustar tales gastos a la realidad de su cooperativa y del mercado, les dejando más lejos del empirismo, permitiendo que tomen decisiones más confiables innovando así la lucratividad.

El propósito del presente artículo es elevar el entendimiento y la importancia de elaborar e

mantener un planeamiento financiero adecuado a la realidad, en las cooperativas de producción, de la región de las misiones, así pudiendo haber una contribución más efectiva para el desarrollo regional. Siendo posible dar continuidad de los negocios en niveles saludables, principalmente en la actual coyuntura económica, que exige un riguroso control aquello que desea mantenerse en el mercado.

## **Planeamiento**

El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma esos objetivos serán logrados. En ese proceso el administrador utiliza informaciones referentes al pasado y al presente, o sea, los actos o medios en los cuales son elaboradas las previsiones que pueden ser hechas

Según Hoji (2000, p.359) el planeamiento consiste en establecer, con anticipación, acciones que serían ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados.

Esos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.

## **Planeamiento Financiero**

Inicialmente se hace necesario definir lo que es un planeamiento financiero que según Gropelli & Nikbakth (2002, p. 319) es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El

planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador. Definiendo los planes financieros y presupuestos él estará forneciendo roteros para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo un padrón de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales (Gitman, 1997).

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento.

El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejor o para peor, en el negocio. El planeamiento financiero, a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos en un único plan de la cooperativa.

Ventajas de la utilización de planes financieros

De acuerdo con Gitman (1997, p. 608) los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guión en la preparación de los planes financieros a corto plazo (operacionales) (...).

Los planes financieros a corto plazo son visualizados en un período de uno a dos años, ya los planes a largo plazo van de dos a diez años,. Naturalmente que esos períodos cambian de acuerdo con la actividad y los intereses de la organización.

Ya Ross et al. (1995) afirman que el planeamiento financiero debe incluir algunas directrices, como la identificación de las metas financieras de la empresa, y un análisis de las diferencias entre esas metas y la situación financiera corriente de la empresa, y un enunciado de las acciones necesarias para que la empresa logre sus metas financieras. Con esa línea de pensamiento, se observa que debe ser hecho, inicialmente un análisis de las opciones de financiamiento e

inversión que la empresa dispone, así como una evaluación de desempeño con relación a los objetivos establecidos en el inicio del plan financiero. En la implementación del plan es fundamental un itinerario y ajustes de las proyecciones, en función de las variaciones del ambiente interno y externo de la organización.

Según Brealy y Muers (1998), hay dos factores relacionados al proceso de planeamiento financiero que por si solos ya poseen gran importancia para las organizaciones: primero el factor de que el planeamiento impone a los gestores proyectar los efectos conjugados de todas las decisiones, de inversiones y financiamientos de las empresas y según la necesidad de reflexionar sobre los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa, así como la formulación de estrategias alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

La velocidad del mundo de los negocios no permite solamente administrar la rutina del día a día de la empresa, siendo necesario producir informaciones, mismo que limitadas, en relación a la exactitud y la oportunidad en tomar decisiones. Esas informaciones deben estar disponibles a cualquier momento, evitando la tomada de decisiones erradas o inconvenientes. Condiciones mínimas para la elaboración del Planeamiento Financiero

Básicamente son tres las condiciones mínimas para la elaboración del sistema de inversión:

- a) Estructura de organización definida: Quiere decir que debe existir nivel jerárquico, interdependencia de los órganos, líneas de comunicación ascendentes y descendentes, delegación de autoridades y cobranza de responsabilidad.
- b) Contabilidad abierta: Significa que la contabilidad además de elaborar balances demostrativos de resultados, y otros, debe proporcionar fidedignamente informaciones capaces de ayudar en la elaboración de inversiones.
- c) Fijación de objetivos en la empresa: Además de los objetivos específicos que cada empresa anhela, existen otros objetivos generales, directos o indirectos, en el proceso de inversión, tales como tasa de retorno sobre inversión; participación de mercado; aumento de los lucros y disminución de los costos (captación de recursos).

Para Ross et al. (1995) existen algunas políticas financieras básicas sobre las cuales la

empresa debe decidir para formar un planeamiento financiero, visando su crecimiento y su rentabilidad. Entre ellas están: las oportunidades de inversiones que se pretende aprovechar; el grado de endeudamiento que la empresa pretende adoptar; el montante de dinero que la empresa considera apropiado y necesario pagar a los accionistas.

Como los planes financieros envuelven conjuntos de hipótesis, es oportuno decir que se preparen planes alternativos, principalmente en el caso de planes a largo plazo. De esa manera, generalmente son preparados tres tipos de planes:

-Plan optimista: basado en hipótesis optimistas a respecto de los productos de la empresa y de la economía, pudiendo inclusive envolver nuevos productos y expansión.

-Plan normal: trabajando con hipótesis probables a respecto de la empresa y de la economía;

-Plan pesimista: se utiliza de hipótesis pesimistas, pudiendo llevar la venta y la liquidación de activos.

Es sugerido que sea hecho un análisis de sensibilidad, de acuerdo con Brealey y Myers (1998) en los aspectos más relevantes y susceptibles, en que los gestores analizan las consecuencias del plan con base en el conjunto más probable de circunstancias, a seguir hacen la variación de los pretextos, uno a su vez, analizando su influencia en los resultados del plan. Hay, aún, métodos basados en software, que calculan la posibilidad de variación para cada componente del plan, con base en la posibilidad de que cada una de ellas venga a ocurrir.

Para iniciar una proyección financiera se debe intentar identificar una línea de tendencia para juzgar decisiones sobre el comportamiento futuro de las recetas, costos, consumos y otros recibimientos y pagos. Hecho eso, son necesarios juzgamientos y análisis rigurosos sobre los probables cambios de ambiente. Ese análisis, notoriamente, se basa en escenarios que, de alguna manera, pueden causar impacto en los resultados. Todavía, sea cual sea el escenario y el plan idealizado, no se debe dejar de lado la intención de pensar e identificar lo que puede ocurrir en el futuro, caso ciertos eventos ocurran. Además de eso, por más cuidadoso y estructurado que sea el proceso de análisis de formación de previsiones, es común ocurrir oscilaciones no previstas en determinadas variables. Eso evidencia la importancia de un eficaz acompañamiento de los planes, para que medidas correctivas sean tomadas con mayor antelación, reduciendo riesgos

y perjuicios.

### **Aspectos basados en el planeamiento financiero**

Según Ross et al. (1995), existen algunos elementos comunes encontrados en los diversos tipos de planes financieros. Son ellos:

a)Previsión de ventas : la previsión de ventas es un elemento básico en todos los planes financieros.

b)Demostraciones financieras proyectadas;compuesta por un balance, una demostración de resultado y una demostración de las orígenes y de las aplicaciones.

c)Necesidades de activos: el plan describirá los gastos de capital necesarios.

d)Necesidades de financiamientos: tratará de los tipos de financiamientos, basándose en las políticas de dividendos y de financiamientos.

e)Cierre : variable necesaria en una proyección futura, para hacer con que el crecimiento de los índices de las demostraciones de resultados sea compatibles con el crecimiento de los índices del balance.

f)Premisas económicas:el plan debe esclarecer el ambiente económico en que la empresa espera actuar durante el plazo cubierto por el plan. Entre las premisas económicas que deben ser formuladas está el nivel de las tasas de interes

g)Resumen:Brealey y Myers (1998) complementan ese pensamiento, observando que la mayoría de los planes contienen un resumen del planeamiento financiero, lo que facilita la visión sistemática del planeamiento.

h)Memoria descriptiva:responsable por la explicación de la estrategia utilizada en el planeamiento y las razones por la adopción de determinadas acciones o inversiones. Según Brealy y Myers (1998, p. 797), esas descripciones registran el resultado final de las discusiones entre los diversos gestores y aseguran que todos los que están envueltos en la implementación del plan comprendan lo que tiene que ser hecho.

Todavía, debe ser considerado que los elementos a serien utilizados por las cooperativas deberán variar de acuerdo con sus propias características, tales como porte, ramo de actividad,

sector de actuación, capacitación de los ejecutivos, recursos técnicos, financieros y humanos existentes, cultura, estabilidad económica del país, entre otros.

### **Modelos de Planeamiento Financiero**

Son diversos los tipos de modelos de Planeamiento Financiero utilizados por las empresas, y cambian conforme el grado de complejidad que envuelve las actividades y procesos de las organizaciones. Por eso, se dice que cada empresa debería tener un modelo adecuado a sus necesidades, pues ninguna empresa es igual a la otra.

Los tipos de modelos generalmente cambian desde los más genéricos, que poseen solo directrices básicas de planeamiento, hasta los más sofisticados, que contiene centenas de ecuaciones y variables interdependientes.

Las empresas pueden, incluso, usar más de un modelo: un detallado, que integre la inversión y el planeamiento operacional o un modelo más simple, centrado en el impacto global de la estrategia del financiamiento. Los modelos automatizan una parte importante del planeamiento, simplificando y dejando barato la elaboración de las demostraciones financieras de provisiones. Si consideramos la necesidad de elaboración de los cuadros para varios años y diferentes escenarios, se percibe claramente la importancia del uso de modelos para el planeamiento financiero. Además de eso, los ajustes necesarios debido a oscilaciones de una determinada variable también se vuelven más prácticos, pues cambiando la variable que ocurrió la oscilación, serán alteradas las demás variables relacionadas a aquella.

El uso de planillas electrónicas actualmente es la manera más simple de modelo financiero para representar un conjunto de relaciones para un análisis y manipulación de informaciones en empresas de medio y gran porte. Las pequeñas y micro empresas pueden utilizar modelos generales, ofrecidos por bancos, consultores de gestión de empresas de contabilidad o empresas especializadas en software (Brealey y Myers, 1998). Es importante destacar que nada adelanta tener un plan formidable, basado en un excelente y maravilloso software, si el conjunto de presupuestos estuvieren errados.

Surge ahí la importancia fundamental de un proceso de reflexión y análisis de las variables



básicas a ser utilizadas en la formación del planeamiento financiero. Para Brealey y Myers (1998, p. 805), debe tomarse cuidado cuando construirse un modelo mayor y más detallado, que puede tornarse exhaustivo y pesado demás para la utilización rutinaria. Según los autores, el fascino por menor desvía la atención de decisiones cruciales, tales como la política de emisión de las acciones y de los dividendos, y la distribución de inversión por los diversos segmentos del negocio.

El uso fácil de modelos computadorizados permite al analista examinar varios conjuntos de suposiciones y evaluar resultados alternativos (Helfert,2000). Debe ser observado que los modelos de planeamiento financiero no dan indicaciones financieras óptimas. Su importancia discurre del caso de abastecer subsidios para los gestores analizaren, cuales alternativas y estrategias adoptar. Las indicaciones financieras vienen del sistema de informaciones gerenciales, que será producida a partir del planeamiento financiero. El resultado de todo ese sistema de información es la posibilidad de la empresa tomar decisiones con una mayor antecedencia manteniendo una envidiable salud financiera y así obteniendo reales ventajas competitivas.

## **CONCLUSIÓN**

La velocidad de los cambios en el mundo de los negocios, no permite que las cooperativas de producción sean administradas empíricamente, o que se administre solamente a la rutina del día a día, es necesario producir informaciones que evidencien la salud financiera de estas cooperativas prospectando el futuro para que sus directores puedan, entonces, identificar puntos críticos y detectar necesidades de ampliación o retracción, enjugar gastos, reevaluar los niveles necesarios de receta, por fin, traer para arriba los cuestionamientos necesarios para la continuidad de los negocios en niveles saludables.

Por lo tanto, elaborar y mantener un buen planeamiento financiero en las cooperativas de producción significa nada más que no hacer bromas con el dinero y en este caso lo de los asociados, es actuar de forma responsable y coherente y consecuentemente proporcionar el aumento en los niveles de los negocios y empleos evidenciando el desarrollo de la región dónde estuvieren instaladas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BREALEY, R. A. & MYERS, S. C. Princípios de Finanças Empresariais. 5 ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

CHERRY, Richard T. Introdução à administração financeira. São Paulo: Atlas, 1977.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey F. Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

HELFFERT, Erich A. Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Nestor Braz. Cooperativismo: guia prático. 2 ed. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de RH, 1984.

### **Bibliografia Complementaria**

ARGYRIS, Chris. Enfrentando defesas organizacionais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL, H. V. & BRASIL, H. G. Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Cop Editora Ltda, 2002.

FECOTRIGO – Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul Ltda. Sistema orçamentário integrado - SOI: gestão participada em cooperativas. Ijuí: Editora Unijuí, 1992.

FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GASLENE, J.; FENSTERSEIFER, J. & LAMB, R. Decisões de investimentos da empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IRION, João Eduardo. Cooperativismo e economia social. São Paulo: STS, 1997.

KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho organizacional. São

Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Vilmar P. dos. Manual de Diagnóstico e Reestruturação Financeira de Empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Z. & SANTOS, Celso C. Orçamento na Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1983.

SILVA, José P. da. Análise financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

TREUHERZ, Rolf M. Análise financeira por objetivos. São Paulo: Pioneira, 1999.