

**“Determinación y análisis
de la rentabilidad
comercial en uno de los
locales de una cooperativa
dedicada a la fabricación y
venta de productos
lácteos”**

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final Integrador

Carrera, Contador Público

Estudiante, Emiliano Kevin Magno

Año 2020

INDICE DE CONTENIDOS

PROTOCOLO

| | |
|----------------------------------|----------|
| 1 – Titulo del trabajo | Página 2 |
| 2 – Problema..... | Página 2 |
| 3 – Justificación del tema | Página 2 |
| 4 – Objetivo..... | Página 3 |
| 4.1 – Objetivo General..... | Página 3 |
| 4.2 – Objetivos Específicos..... | Página 3 |
| 5 – Metodología..... | Página 4 |
| 6 – Cronograma..... | Página 5 |

CAPITULO I: INTRODUCCION

| | |
|---|-----------|
| 7- Los procesos de recuperación de empresas..... | Página 6 |
| 7.1 -Caso “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” | Página 8 |
| 7.2 - Análisis del mercado lácteo en Argentina y zona en la cual opera la Cooperativa..... | Página 15 |
| 7.3 - Situación actual. FODA..... | Página 22 |

CAPITULO II: ARMADO DE INDICADORES

| | |
|--|-----------|
| 8. Características de los indicadores..... | Página 30 |
| 8.1. Índice de Rentabilidad..... | Página 34 |
| 8.1.1. Clasificación de los Índices de Rentabilidad..... | Página 35 |
| 8.1.2. Rentabilidad del Activo Total..... | Página 36 |
| 8.1.3. Formula de Dupont, márgenes y rotaciones..... | Página 36 |
| 8.1.4. Coeficiente de activación..... | Página 38 |
| 8.1.5. Rotación de mercadería..... | Página 39 |

| | |
|---|------------------|
| 8.1.6. Días de stock..... | Página 40 |
| 8.1.7. Rentabilidad del lineal..... | Página 40 |
| 8.1.8. Rentabilidad del personal..... | Página 41 |
| 8.1.9. Rentabilidad del Patrimonio Neto..... | Página 42 |
| 8.1.9.1 Efecto palanca..... | Página 42 |
| | |
| CAPITULO III: PROPUESTA PROFESIONAL..... | Página 44 |
| | |
| CAPITULO IV: BIBLIOGRAFÍA..... | Página 52 |

PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD F.A.S.T.A

1. TITULO DEL TRABAJO

Determinación y análisis de la rentabilidad comercial en un local de una cooperativa dedicada a la fabricación y venta de productos lácteos.

2. PROBLEMA

Ausencia de información de la rentabilidad de un local de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

El presente trabajo tiene como propósito determinar la rentabilidad de un local de la Cooperativa de Trabajo “Nuevo Amanecer”. A partir de esto, conocer su situación actual, analizarla y proponer mejoras cuando así corresponda.

Ante la dificultad de trabajar sobre el universo de la Cooperativa, se toma como muestra representativa un local de venta ubicado en avenida Pedro Luro N°4136. El mismo fue elegido por la organización debido a la importancia que reviste su volumen de operaciones y la necesidad de contar con información sobre su funcionamiento.

“El amanecer” empezó siendo una empresa familiar que fue creciendo llegando a tener sus propios tambos, diversificando y exportando sus productos. Sin embargo, esto se vio interrumpido cuando se produjo el traspaso de la misma a los hijos de los tres dueños, como consecuencia, la organización comenzó a declinar y fue vendida.

Los sucesivos dueños no la gestionaron adecuadamente, lo que produjo que en el año dos mil diez la fábrica fuera abandonada sin expresar los motivos. Así, los empleados perjudicados por la pérdida de su fuente de trabajo, tomaron la decisión de abrirla bajo la forma de cooperativa.

La cooperativa se dedica a la elaboración y venta de productos lácteos.

Durante el mes de mayo del año dos mil doce, comenzó el proceso de recuperación y en noviembre del mismo año, setenta trabajadores la crearon.

Estos trabajadores que continúan con la explotación, cuentan con conocimientos previos acerca de su funcionamiento. Sin embargo, se pueden observar ciertas falencias en la gestión.

La finalidad de este trabajo es determinar la rentabilidad del local ubicado en Avenida Pedro Luro N°4136 de la Cooperativa de Trabajo “Nuevo Amanecer”, analizarla y proponer modificaciones que propicien el incremento de la misma en sus distintos índices. Se sostiene que dicho local es representativo de la empresa en su conjunto. Por lo cual, mejorando su rentabilidad, es posible mejorar la rentabilidad de la organización en su conjunto, como consecuencia del gran volumen de operaciones que se llevan a cabo en el mismo.

Este estudio de la rentabilidad será utilizado como una herramienta de decisión para la Cooperativa.

4. OBJETIVO

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar y analizar la rentabilidad en el local ubicado en Avenida Pedro Luro N°4136 de la cooperativa dedicada a la fabricación y venta de productos lácteos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relevar información acerca de la actividad de la empresa.
- Describir los procesos de recuperación de empresas.
- Analizar el mercado en el que se encuentra inserta.
- Realizar un diagnóstico de la organización, su entorno y formular estrategias para la toma de decisiones.
- Determinar los distintos indicadores de rentabilidad.
- Proponer modificaciones a efectos de incrementar la rentabilidad.

5. METODOLOGÍA.

El presente es un trabajo final de graduación.

La información acerca de la actividad de la empresa se obtendrá por medio de entrevistas al presidente de la Cooperativa y sus asociados, visitas que van a tenerse en cuenta para el trabajo y la realización de un FODA, para conocer cuál es la situación actual de la misma, el entorno donde se encuentra inmersa y el armado de estrategias que puedan ayudar a la toma de decisiones.

Para identificar el monto de ventas, se tomarán los reportes “Z” diarios, el contrato de alquiler para determinar el gasto incurrido por dicho concepto, se hará un recuento de mercaderías para conocer el stock del local, se tomarán las facturas de servicios de luz, gas natural e internet, gastos de papelería, los importes abonados en concepto de monotributo de los asociados y todo otro gasto vinculado con el local objeto de análisis. Con los datos obtenidos se calcularán los indicadores de rentabilidad.

6. CRONOGRAMA

| Actividades a realizar | Fecha de inicio | Fecha de finalización |
|---|------------------------|------------------------------|
| Analizar el Mercado y la zona en la cual está inserta la empresa. | 14/01/2020 | 15/01/2020 |
| Relevar información acerca de la actividad de la empresa | 16/01/2020 | 16/01/2020 |
| Entrevista con el presidente de la Cooperativa. Situación actual de la empresa | 17/01/2020 | 17/01/2020 |
| Determinar el FODA | 18/01/2020 | 25/01/2020 |
| Recolectar la documentación necesaria para conocer los diferentes gastos. | 26/01/2020 | 31/01/2020 |
| Determinar el monto de ventas. | 01/02/2020 | 05/02/2020 |
| Determinar el stock | 06/02/2020 | 10/02/2020 |
| Consulta Bibliográfica a fin de determinar los indicadores de rentabilidad | 21/02/2020 | 25/02/2020 |
| Proponer modificaciones a efectos de reducir los costos y así incrementar la rentabilidad | 26/02/2020 | 16/03/2020 |
| | | |

CAPITULO I: INTRODUCCION

7. Los procesos de recuperación de empresas

Proceso de recuperación en etapas.

El término empresas recuperadas engloba una amplia gama de heterogéneas prácticas. Sin embargo, se pueden delinear algunas características comunes que permiten identificar diversas etapas por las que han atravesado, o pudieron atravesar, estas experiencias, se trata de momentos, no obligatorios ni cronológicos, que están o podrán estar presentes. Así, a partir de la reconstrucción de los procesos de las recuperaciones narradas por sus trabajadores se pueden identificar cuatro grandes etapas.

Una primera, los orígenes, se genera cuando se percibe que la empresa atraviesa por una situación problemática. Los primeros síntomas se manifiestan en la producción (puede disminuir o ser discontinua, o puede disminuir incluso la calidad de los productos) y en las condiciones de pago a los trabajadores y proveedores. Los trabajadores remarcan que a partir de esta situación se comienza a fortalecer la unidad de los trabajadores pues se caracteriza por los reclamos al empleador y a autoridades gremiales e incluso políticas.

La segunda etapa, la de la recuperación propiamente dicha, puede comenzar con “la toma de la fábrica”, la resistencia por parte del colectivo para lograr la tenencia de la misma y las estrategias y tácticas desplegadas para obtener el resultado deseado. El principal objetivo es mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las maquinas, herramientas y mercaderías a fin de evitar las acciones del vaciamiento. Por lo general es en este momento o incluso en el anterior, cuando los trabajadores deciden la conformación e inscripción de la cooperativa en el INAES.

La tercera de las etapas puede ser identificada con la puesta en marcha del emprendimiento y la reorganización de las actividades. Esta etapa, suele presentar diversas dificultades. La principal es la incertidumbre jurídico-legal-administrativa. En este periodo, se requiere realizar los trámites necesarios para las habilitaciones pertinentes. Por otra parte, precisa reacondicionar y poner a punto y en marcha las maquinarias, herramientas y el establecimiento, para lo cual se requiere de capital, con lo cual en la mayoría de los casos no se cuenta. En muchos casos, los servicios se encontraban suspendidos por falta de pago de la empresa anterior. Otra de las tareas en este momento, es el restablecimiento de vínculos con los antiguos proveedores y clientes, y la generación de nuevos contactos comerciales. Además, se debe tener en cuenta que se trata de establecimientos vaciados, fundidos o inviables para los empresarios capitalistas que debían volver a insertarse a un mercado competitivo.

Finalmente, la cuarta de las etapas es la consolidación, en, al menos, dos sentidos: en “el mercado”, y del emprendimiento y el colectivo de trabajadores.

Figura legal: Cooperativas de Trabajo

En general una de las primeras medidas adoptadas en los procesos de recuperación es la conformación e inscripción de una cooperativa de trabajo. Una cooperativa se define como una asociación de adhesión libre de personas que deciden unirse de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, a través del esfuerzo y la ayuda mutua.

La Ley 20.337, define a las cooperativas como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”...

Existen diferentes tipos de Cooperativas, según las necesidades que satisfacen; pueden ser cooperativas de trabajo, de consumo y provisión, de servicios públicos, del sector agropecuario, de vivienda, de crédito, de seguros, de educación.

En particular, las Cooperativas de trabajo, agrupan a trabajadores y trabajadoras manuales y/o intelectuales, quienes aportan su trabajo, oficio o profesión para la realización de actividades económicas, con el objeto de proveerles fuentes permanentes de trabajo y distribuir los excedentes entre los asociados.

La adopción de esta organización jurídica obedece en muchos casos a la última reforma del artículo 190 de la Ley de Concursos y Quiebras. Con esta medida se buscó favorecer la continuidad de la explotación de la empresa fallida a través de la conformación de una cooperativa de trabajo integrada por al menos las dos terceras partes de los trabajadores.

De esta forma, nace una nueva etapa en la vida de la empresa, caracterizada, principalmente, por estar gestionada por el propio colectivo de trabajadores. Esta situación planteamos que no es deseada originalmente por los trabajadores. Esta es una de las principales diferencias con la conformación tradicional de cooperativas.

7.1- Caso “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer”

Los fundadores

Existen datos históricos que se desprenden de distintas entrevistas y mencionan que en sus inicios Germán De Vega comenzó haciendo un reparto de leche con un caballo y un carro en el año 1939. Con el tiempo compra una lechería en la calle San Martín y San Juan. Allí se incorporan dos hermanos.

Para los años sesenta abren la planta de Tierra del Fuego y Luro, Alberto (Pocho), el menor de los hermanos, manejaba el área de producción, Juan la planta de Tandil y German se ocupaba de parte gerencial y financiera.

Todo funcionaba como una sociedad familiar, trabajaban todos sus hijos/as y ocupaban distintos puestos.

Nos hayamos en condiciones de caracterizar a esta empresa como una Empresa Familiar, dado que se trataba de un grupo familiar que poseía una influencia directa en la dirección, gestión y control de la misma. Giardelli afirma:

“En estas empresas se da una permanente dinámica entre las lógicas del sistema económico (donde tiene sentido la Empresa) y el sistema afectivo (donde tiene sentido la

familia). La aparición del deseo de tender hacia la familia genera como resultado que se busquen los recursos y las oportunidades dentro del núcleo familiar". Giardelli (2012:2)

En cuanto a los valores que compartían los hermanos De Vega con sus empleados y con la comunidad se resalta una imagen positiva de ellos tanto como personas y como empleadores.

Al preguntar acerca de la gestión, surge de entrevistas menciones acerca de la época dorada de El Amanecer cuando pertenecía a los De Vega, a quienes se define como buenos administradores y empresarios de primera.

Acerca de la responsabilidad social con la comunidad marplatense se mencionan experiencias significativas como la de repartir caramelos en el día del niño, armar fiestas y salir a repartir leche en el día del lechero.

Desde los comienzos de la empresa hasta el año 1998 los hermanos De Vega fueron los dueños de "El Amanecer". Este período ha sido caracterizado en algunas respuestas como su época dorada. Los niveles de producción, la oferta en la variedad de productos y el número de empleados nunca llegaron a los mismos niveles durante las gestiones posteriores. Durante el apogeo de ese periodo contaba con 220 empleados, producía 4.000.000 de litros de leche por mes y poseía 132 tambos remitentes. Para ilustrar esta época caracterizada por altos niveles productivos tomaremos las palabras de uno de los empleados:

"... Era una empresa pujante, con crecimiento, con campos y tambos propios y con fábrica en Tandil. Exportaba a Estados Unidos y Canadá queso rallado, queso duro (reggianito y sardo) y dulce de leche. Se producía queso rallado desde las 3 AM, hasta las 19 PM".



Reparto de leche a domicilio. "El Amanecer". Década del 40'.

En la foto, German de Vega.

Venta de la fábrica

Hubo ciertas rupturas que sucedieron dentro de la estructura familiar que impactaron en la distribución de los distintos accionistas de la empresa.

También se menciona la dificultad de los hermanos fundadores en delegar la administración a sus hijas. Todas estas cuestiones, teniendo en cuenta que nos encontramos analizando una organización que tiene en sus orígenes una estructura de tipo familiar, ofrecen algunas claves para interpretar parte de su historia. Al respecto, uno de los empleados de la fábrica explica que, en las familias siempre hay algún problemita y hubo un conflicto con un yerno que en el año 1991 se separa de la sociedad y en ese momento, los que eran socios minoritarios compran más acciones y pasan a ocupar un rol más importante; hasta que en el año 1998 venden las acciones de la fábrica a un reconocido empresario de la ciudad y a partir de ahí cambia la figura de la empresa. El trato deja de ser tan personalizado.

En el año 1998 se lleva a cabo la venta de El Amanecer. Existe una recurrencia en las respuestas de los socios en señalar a este suceso como el que inaugura un proceso que

incluirá ajuste, vaciamiento y sucesivos cambios de dueños que culmina con la quiebra en el año 2011.

Proceso de vaciamiento. Los distintos grupos inversores

A continuación cito un extracto de un artículo periodístico publicado por el diario La Nación en el mes de julio de 1998 referido a la compra de El Amanecer S.A:

“La compañía láctea El Amanecer fue comprada por Florencio Aldrey Iglesias, conocido empresario de la costa atlántica. El precio de la operación, según una fuente familiarizada con las partes, fue de \$32 millones. El acuerdo se firmó hace unos días y el objetivo de los nuevos dueños es llegar a todo el país con nuestros productos, le dijo a La Nación una alta fuente de la empresa láctea. La idea es mantener la calidad y mejorar todo lo vinculado con el marketing, el rediseño de los envases y, principalmente, los canales de distribución.

Queremos volver a pisar fuerte en todas las cadenas de supermercados, agregó el informante. Por su parte, el empresario Florencio Aldrey Iglesias, de origen español, es dueño del multimedio La Capital de Mar del Plata, compuesto por la televisión por cable y el diario La Capital; las radios LU6 emisora Atlántica y LU9 radio mar del Plata; el City Hotel y el hotel Hermitage. En la Capital federal, compró el último año el diario La Prensa a la empresaria Amalia Lacroze de Fortabat”.

La Nación (1998).

La venta de la firma El Amanecer de parte de los De Vega al empresario Iglesias trajo modificaciones en cuanto a la gestión de las actividades productivas que rápidamente se sintieron en toda la cadena. Las políticas de ajuste, en cuanto a la reducción del personal, hicieron que disminuya notablemente la actividad de la planta, en palabras de uno de los empleados:

“... Con Iglesias un tiempo estuvimos bien, después pago en dos y hasta en tres cuotas. Algunos empleados se quedaban en la casa. Cuando cambió la firma yo era nuevo y no me volvieron a contratar, volví en 2008...” En la época de Iglesias hubo malos manejos, desconocimiento del tema. Puso a un sobrino que entendía nada pero el que ponía la plata era él. Iba el tesorero y pedía plata y él ponía, pero se ve que un día se cansó, porque tampoco le era redituable. En ese momento estábamos de paro porque no se pagaban los sueldos. No fue un manejo profesional, pero él no llega a quebrar, él decía: “ésta cara no puede pasar vergüenza”.... Aldrey prácticamente nunca iba, no le

interesó la empresa, dicen que la compró por un negocio que le salió mal y se la tuvo que quedar”.

Los cambios que sufrió El Amanecer S.A. durante la década de los 90´ se insertan en un contexto de globalización e implementación de políticas neoliberales que afectaron a nivel nacional la esfera productiva y las relaciones laborales. Estas modificaciones apuntaron a dismantelar un orden laboral anterior e implementar un cambio cultural en las organizaciones.

El periodo de gestión de Iglesias finaliza en el año 2006 con la venta de las acciones a un grupo inversor llamado Santa Bárbara. Iglesias termina con 97 empleados de 220 que había cuando la venden los hermanos De Vega; 830.000 litros de leche producida por mes frente a 4.000.000 de litros que se producían y 8 tambos de leche frente a 132 que suministraban a la empresa en el año 1998.

Santa Bárbara es una empresa que se conformó a través de la asociación de firmas pioneras dentro del sector agroalimenticio.

Este grupo toma posesión de otras dos empresas: Elevadores del Puerto y frigorífico Sadowa aparte de El Amanecer S.A. Uno de los socios del área administrativa cuenta que:

“El grupo empresario Sta. Bárbara compra dos empresas más: Frigoríficos Sadowa y Elevadores del Puerto (que nunca cargaron un solo contenedor porque el dragado del puerto no da). En realidad a lo que ellos se dedicaban era a vaciar empresas. Con esos Cuit, esas sociedades anónimas lo que hacen es tramitar préstamos, poniendo de garantía todos los activos de la empresa para cobrar los préstamos y darse a la fuga en el año 2010 dejándonos solos. Santa Bárbara sacaba de una empresa para poner en otra y fundió las tres empresas. Se fueron luego de dos años sin pagar a los tamberos, no pagaban obra social, ni impuestos”.

Desde febrero de 2010 hasta fines de ese mismo año comienza un periodo en donde los trabajadores del Amanecer quedan sin patrones. A partir de aquí comienzan las primeras guardias por parte de los trabajadores, en palabras de uno de ellos:

“... En enero del 2010 ya no teníamos nada, se fueron y no dejaron ni un litro de leche, no quedo ni un queso, no quedo nada. Desde el 15 de febrero estuvimos parados y empezamos a hacer guardias las 24 horas para que no nos robaran nada. Nos cortaron a la luz, nos cortaron el gas y mientras tanto el sindicato nos ayudaba con \$500 por mes y el Ministerio de Trabajo con \$600 como para paliar la situación. Y ahí comenzó todo el proceso de marchas y quemar gomas en la puerta de la Municipalidad o en la casa de los ex dueños... o sea, el proceso natural de alguien que no sabe más que

hacer... Nunca nos vamos a sacar la imagen de que nosotros éramos los ladrones y ellos los príncipes”.

A finales de 2010, Milita S.A, toma la conducción de la firma El Amanecer S.A.

Esta nueva oportunidad despertó en los trabajadores las mejores expectativas de retomar la producción en la planta y conservar el puesto de trabajo.

Milita S.A, firma dirigida por los hermanos Matías y Alex Barriola, fue inviable en términos económicos. Durante su gestión los malos manejos administrativos, el fraude y la precarización laboral constituyeron un periodo de crisis administrativa que desencadenó un cese de la actividad productiva y una nueva amenaza a la estabilidad laboral de los trabajadores.

Las acciones fraudulentas de Milita S.A significaron una nueva frustración en las esperanzas de los trabajadores del Amanecer. La experiencia sufrida en el pasado, les permitió indicios de un modus operandi similar al que Sta. Bárbara empleó durante su gestión.



Protesta de trabajadores de “El Amanecer”, para la reactivación de la empresa. Año 2010.

Proceso de lucha y conformación de la Cooperativa

Nuevo Amanecer Ltda., es una Cooperativa de Trabajo que tuvo sus inicios en el año 2012, más precisamente en el mes de mayo, fecha en la cual los dueños anteriores se retiraron de la empresa dejando deudas con proveedores y empleados. Fue ahí cuando los empleados decidieron unir sus fuerzas para sacar la fábrica adelante. En noviembre de ese año se firma el acta constitutiva, y en abril del año siguiente se obtiene la matrícula del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

Con el abandono del último grupo inversor, los trabajadores de El Amanecer se encuentran formando parte de una empresa que no tiene dueño, ni patrón. Con sueldos, cargas sociales e indemnizaciones impagas; y con deudas en impuestos, servicios e insumos.

La recuperación de la fábrica en mano de los trabajadores, constituyó una salida al conflicto generado por una fuga de la cumbre jerárquica de la organización. La participación de los trabajadores, las guardias y el contacto con autoridades, configuran un escenario en que la idea de formar una cooperativa se convirtió en un camino a recorrer.

El siguiente relato de un trabajador aporta información valiosa acerca de las condiciones bajo las cuales surgió la idea de iniciar el proyecto:

“... Pienso que se formó la cooperativa porque teníamos las máquinas para producir, las cuidamos, sabíamos que teníamos una mina de oro. Fue en una reunión entre todos, en que se decidió entre luchar o vender todo hasta cobrarnos lo adeudado. Norma (enferma de cáncer) propuso pelear y formar la cooperativa para mantener la fuente de trabajo para nosotros mismos, sin depender de ningún dueño. Vino gente de INAES a dar charlas y contarnos como formar una cooperativa. Muchos compañeros se fueron, sobre todo algunos profesionales que no estuvieron de acuerdo”.

La cooperativa surgió en un contexto político e institucional que desde principio de siglo XXI muestra un crecimiento de emprendimientos cooperativos de este tipo, donde los trabajadores toman medidas de lucha, se organizan y, a través de la autogestión, inician procesos de economía social por el control de los medios de producción como modo de hacer frente a las sucesivas estafas de las cuales fueron víctimas.

Hoy en día hay dos procesos judiciales que llevan cursos paralelos, teniendo ambos como denominador común a los trabajadores de la cooperativa. Por un lado, está el proceso que se denomina quiebra de la empresa El Amanecer S.A. Allí el litigio es por las deudas pertenecientes a El Amanecer S.A. reclamadas por distintos acreedores, entre los que se encuentran los trabajadores, empresas comercializadoras de insumos (ya sea potes, plásticos de sachet, químicos, entre otros). También están dentro de esta quiebra las distintas deudas impositivas.

En el otro proceso, los socios interpelan a la justicia para que se haga aplicación de la ley 5705 de Expropiaciones de la Provincia de Buenos Aires. Esta ley habilitaría la expropiación de las dos plantas, debido al bien social que tiene la cooperativa para la

comunidad, ya que ofrece trabajo a más de cien familias de las ciudades de Mar del Plata y Tandil.

Las últimas noticias acerca de la quiebra y la expropiación muestran un panorama que continua difuso. La justicia pide a la cooperativa que pague un contrato de alquiler por las dos plantas, de lo contrario embargaría cuentas pertenecientes al nuevo Amanecer. Al dar cuenta de esta situación se entrevé lo complejo y dificultoso del camino que conlleva a la expropiación.

Desde la cooperativa comunican querer llegar a un arreglo por el alquiler de las plantas pero se quejan de que les cambiaron los términos del contrato y denuncian un tratamiento injusto ya que El Amanecer S.A dejó otras propiedades que son utilizadas por ex dueños sin intervención de la justicia, ni pedido de pago alguno.

A pesar de estos contratiempos, los trabajadores no claudican en su lucha, ni en su compromiso con la producción.

Como toda Empresa Recuperada por sus Trabajadores la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer adopta formas de organización autogestionarias.

Ruggeri señala:

Autogestión significa que los trabajadores imponen colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y la sociedad. La autogestión es una dinámica permanente de relación entre los trabajadores que la protagonizan, no meramente una normativa.

Ruggeri (2009:29).

Podemos pensar entonces, que más allá de la legislación vigente que determina la organización de Cooperativas en nuestro país, nos encontramos frente a una organización sin patrones ni dueños de los medios de producción (capitalistas), y por esta razón se establece un modo idiosincrático de organización del trabajo determinado por la dinámica que se establece entre socios y su relación con el contexto económico, político y social.

7.2- Análisis del mercado lácteo en Argentina y zona en la cual opera la Cooperativa

Con la finalidad de comprender de forma más acabada la gestión productiva y laboral de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, en este capítulo se caracterizará la industria láctea Argentina, tomando como referencia la estructura de mercado, las barreras de entrada, las estrategias competitivas, la cadena de valor y los niveles de producción y consumo. Para ello, se utilizaron datos de la Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agroindustria de la Nación (MINAGRI), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Estructura del Mercado

La estructura de mercado lácteo es considerada un oligopolio, está dominado por pocas empresas cuyas decisiones inciden e impactan en el comportamiento de las otras y de los consumidores, por lo tanto hay una interdependencia entre las empresas. Como consecuencia, es normal que en esta estructura exista guerra de precios con el fin de descartar la competencia y abarcar una cuota de mercado más amplia, o que se generen pactos entre empresas de forma que se definan las cuotas del mercado, la zona geográfica, los clientes, etc.

Asimismo los oferentes brindan productos que pueden o no estar diferenciados, por lo que son homogéneos o heterogéneos (con algunas características que los diferencian). El equilibrio en este mercado implica que cada empresa quiere obtener el mejor resultado posible en relación con lo que hacen sus competidoras.

Las barreras de entrada a este mercado pueden ser naturales, como las economías de escala que crean un oligopolio natural, o barreras legales como la adquisición de patentes y los permisos de propiedad intelectual que son los que llevan a un oligopolio legal. Para poder permanecer en un mercado oligopólico las empresas utilizan estrategias como la diferenciación de productos y el liderazgo de costos, entre otras.

Diferenciación de producto

La diferenciación de producto consiste en que una empresa realiza una selección de “uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes” (Porter, 1980:32) y se dedica a satisfacer esas necesidades, como recompensa obtiene un precio superior. La diferenciación puede basarse en el diseño del producto, en la imagen de la marca, en el avance tecnológico, en el servicio de post-venta, en la distribución de productos o servicios, etc.

La marca es el nombre bajo el cual se comercializan los productos o servicios. Una empresa debe crear una imagen de marca tal que haga que el consumidor considere que el producto o servicio es mejor o distinto a otros y por lo tanto decida adquirirlo. Esto le permite obtener una ventaja respecto de sus competidores y así lograr la lealtad de los clientes. Un caso similar es el diseño del packaging de un producto, ya que es la presentación, contiene el producto e informa sus características. Asimismo, los servicios de post-venta y la distribución de productos o servicios son dos estrategias de diferenciación que se encuentran asociadas aspectos como facilidades, tiempos de entrega, cobertura, entre otros, que hacen que la empresa brinde un servicio diferenciado.

Liderazgo de costos

El liderazgo de costos implica que una empresa "(...)" se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial (...)"(Porter, 1980:30). La disminución de los costos puede darse por: eficiencia y especialización en el trabajo, incorporación de nuevos procesos productivos, cambios tecnológicos que permitan aumentar la producción en menor tiempo, localización de la empresa, obtención de materia prima a bajo costo, patentes y conocimientos técnicos superiores (know-how).

El costo total de producción se define como todos los gastos o pagos realizados por la empresa para efectuar la producción. Pueden ser variables y costos fijos. Los primeros son aquellos que varían en función de las unidades producidas, contemplan la materia prima, mano de obra directa, envases, servicios, insumos, mantenimiento, laboratorio. Los costos fijos son aquellos que no se modifican con la variación de la producción, contempla la depreciación, impuestos, seguros, financiación, legales, mano de obra indirecta, administración y dirección, ventas y distribución.

Economías de Escala

Las economías de escala son ventajas que obtiene la empresa mediante la expansión de planta. En el largo plazo permiten la disminución del costo unitario a medida que aumenta el tamaño de planta. Estas economías se pueden explicar por medio de los rendimientos de escala, que se obtienen cuando la tasa a la que varían los factores hace variar la producción proporcionalmente. Se conocen tres tipos de rendimientos crecientes, constantes y decrecientes a escala.

Rendimientos crecientes a escala: se obtienen cuando al incrementar la proporción de un factor productivo, la variación de la proporción en la cantidad producida es mayor. Esto

se encuentra relacionado con la reducción del costo medio de largo plazo y por consiguiente de los costos unitarios.

“La presencia de rendimientos crecientes de escala podría deberse a que el aumento de la escala de operaciones permite a los directivos y a los trabajadores especializarse en sus tareas y utilizar fábricas y equipos mayores y más complejos”

(Pindyck Robinfeld, 2009:240).

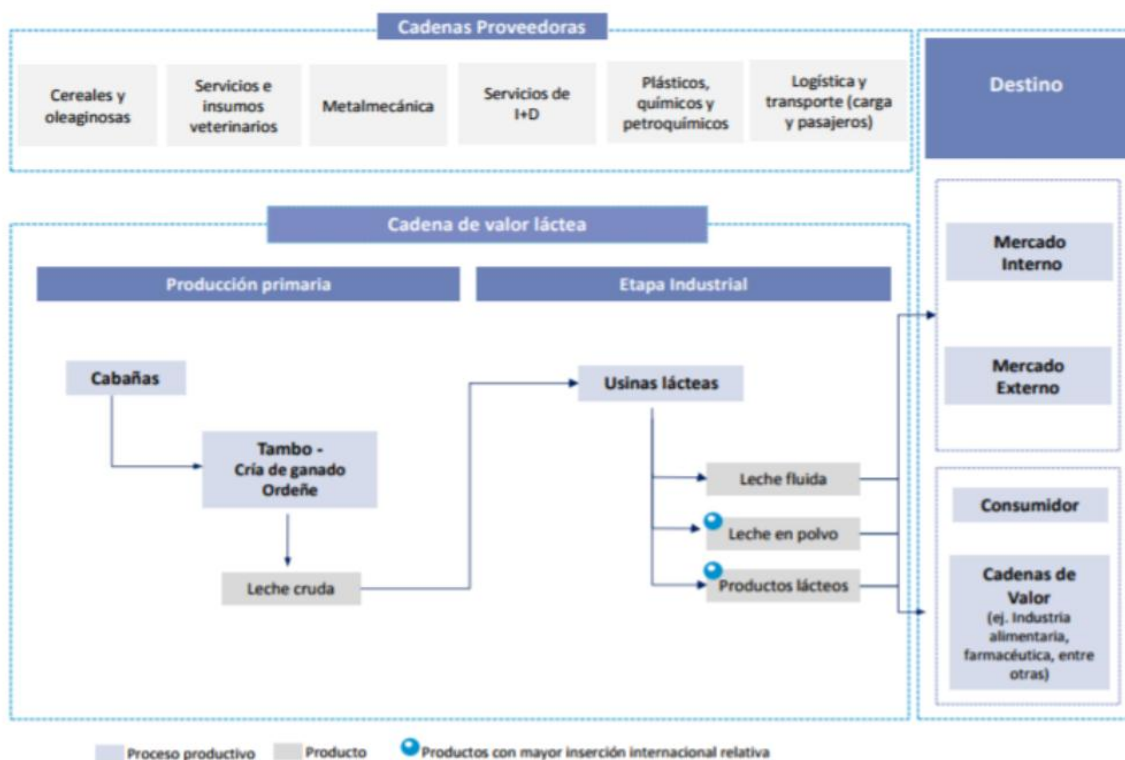
Rendimientos constantes a escala: se obtienen cuando al variar la proporción de un factor productivo, la cantidad producida varía en la misma proporción. Como consecuencia los costos no varían. “(...) la escala de operaciones de la empresa no afecta a la productividad de sus factores (...)” (Pyndick y Robinfeld, 2009: 240).

Rendimientos decrecientes a escala: se obtienen cuando al incrementar la proporción de un factor productivo, la variación de la proporción en la cantidad producida es menor. Esto implica que el costo medio de largo plazo aumenta y como consecuencia el costo unitario.

En síntesis, lo mencionado será de utilidad para analizar las estrategias utilizadas por la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, y determinar cuáles fueron las que le permitieron desarrollarse en la industria láctea y ser competitiva.

Cadena de valor de la industria láctea

La producción láctea se divide en tres etapas: producción primaria, producción industrial, distribución y comercialización. La siguiente imagen ilustra el circuito de la cadena de valor láctea:



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016)

La producción primaria es atomizada y heterogénea, existen más de 11.500 tambos distribuidos en todo el país, la mayor concentración abarca las provincias de Santa Fé, Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos.

La leche cruda es la "(...) materia prima elemental y fundamental para la industria de la leche y productos lácteos, sin posibilidades de sustitución en su demanda. Tampoco hay un alto grado de sustituibilidad desde el punto de vista de la oferta, ya que los tambos en general no cambian la industria a la cual abastecen"

(Petercolla, 2016: 2).

La producción se realiza en establecimientos ganaderos rurales que se destinan a criar vacas lecheras, ordeñarlas y comercializar la leche cruda.

En Argentina la producción industrial cuenta con una diversidad y tamaño de plantas productoras. Se divide en tres segmentos que según, el Ministerio de Hacienda y Finanzas

Publicas (2016), “(...) aproximadamente el 5 % de las empresas procesa más del 70% de la materia prima, en especial aquellas orientadas a producir productos frescos y leche en polvo” (p: 5):

El primero comprende entre 10 y 12 empresas que reciben más de 400.000 litros de leche diarios. Entre estas se encuentran La Serenísima (3.500.000), Saputo-La Paulina (en promedio 3.000.000), Sancor (920.000), Danone (700.000).

En segundo, con una recepción de 40.000 a 400.000 litros de leche diarios, tiene entre 90 a 100 empresas. Entre éstas se encuentran Grido-Helacor (400.000), Lácteos Barraza (280.000), Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer (120.000).

El tercero comprende más de 100 empresas que acogen menos de 40.000 litros de leche diarios.

El Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016) informó que del total de la producción destinada a la industrialización “el 18,4% se consume como leches fluidas, mientras que un 74,6% se destina a la elaboración de productos” (p: 11). También comunicó que los destinos de esa producción son: quesos en un 55%, leche en polvo entera y descremada en un 28% (p: 11). “Otros productos en importancia decreciente son la manteca, yogurt, dulce de leche y con menor participación postres y flanes, y leche condensada” (p: 11).

La última etapa es la distribución y comercialización de productos derivados de la leche consiste en el transporte en camiones con refrigeración hacia los puntos de venta.

“Asimismo, al igual que en la concentración de ventas de las empresas industriales a distribuidores, cuando se toman en cuenta las ventas de leche y otros productos lácteos en góndola a consumidor final, se observa que el mercado de la leche es el más concentrado, en particular el de la leche fresca (pasteurizada y media vida).”

(Petrocella, 2016:3).

Precio promedio del litro de leche cruda pagado al productor

Por otro lado, el precio promedio del litro de leche cruda pagado al productor está determinado por los compradores, es decir que, como la producción industrial es concentrada e influyente los tamberos no tienen poder en la fijación de un precio competitivo.

La industria. Producción nacional y consumo interno

A nivel nacional las estadísticas muestran una tendencia de crecimiento en los niveles de producción y consumo interno. A continuación se exponen los datos más relevantes del Balance Lácteo Nacional (en millones de litros equivalentes por año 1990-2016).

La producción de leche de 2010 a 2015 creció un 10%. Este crecimiento de la producción se generó en el marco de un incremento de la productividad y del tamaño medio de los tambos, a la par que se produjo una disminución en el número de establecimientos. En el 2019 fue de 11.314 millones de litros, con una tasa de crecimiento, respecto del 2014 del 3 %, como mencionó KPMG (2016): “producto del alza observada en los precios externos (que se tradujeron en un aumento de los precios locales) y de las buenas condiciones climáticas, y que exigió al máximo la capacidad instalada del sector” (p: 7). Por otro lado, en el 2016 la producción bajó un 12,54% respecto del año anterior a causa de las medidas implementadas por el gobierno de Mauricio Macri.

El consumo interno de 2010 a 2015 creció 8,72%, mientras que en el último año (2015-2016) descendió un 5,02%. “El consumo interno requiere alrededor de 8.000 millones de litros equivalente de leche al año que significa un 80 – 82 % de la producción”.

En particular, en la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer el trabajo está dividido en cuatro áreas: producción, ventas, administración y expedición.

El área producción cuenta con dos plantas, una ubicada en la ciudad de Mar del Plata en calle Tierra del fuego al 1650 (que tiene un local de venta al público sobre Av. Luro), y otra en la ciudad de Tandil.

Se elabora y envasa leche, yogurt, dulce de leche, caramelo, queso rallado. También se realiza el pintado, etiquetado, envasado y trozado de quesos. Posee un encargado de producción y un encargado del depósito de quesos. Cuenta con un laboratorio destinado al control de calidad de las materias primas y los productos terminados.

El área ventas, se hace a través de distintos canales; contando con siete locales propios en la ciudad de Mar del Plata y uno en la ciudad de Tandil. A su vez, la Cooperativa tiene transportes propios equipados con frío para la distribución de sus productos a distintas ciudades, como Necochea, Batán, Tres Arroyos, Bahía Blanca, etc.

El sector de expedición es el responsable del ingreso y egreso de mercadería.

Por último, en la administración se organizan, ejecutan y planifican las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa. Entre sus integrantes está el responsable administrativo, el encargado de pagos y liquidación, tesorero y secretario.

Pese a la división de trabajo en áreas y en puestos de trabajo claramente delimitados, existen en la cooperativa lo que algunos asociados han llamado trabajadores “comodín”, queriendo expresar con esto que ciertos trabajadores realizan labores en distintas áreas de trabajo según las necesidades.

7.3- Situación actual. FODA

Una de las herramientas para realizar un análisis interno y externo de la organización es el diagnóstico FODA. El mismo es una técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades de una organización y sistematizarlas de manera global.

El diagnóstico organizacional debe servir como punto de referencia en el proceso de planificación estratégica ya que determina la situación actual.

Antes de realizar el análisis, es pertinente definir los siguientes términos:

- **Fortalezas:** son las capacidades que posee una empresa, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Son internas y actuales.

- **Debilidades:** también llamada deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

- **Oportunidades:** son aquellas circunstancias favorables que se dan en el momento adecuado. Es decir, son aquellos factores favorables que se encuentran en el entorno de la organización. Son futuros.

- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que pueden dañar a la organización. comprenden aquellos factores que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar a la organización en el futuro.

Los elementos que se presentan en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular, sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, otros lo hacen muy poco. Por lo tanto, la matriz se debe actualizar con el tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se formulan cuatro estrategias de la matriz FODA. Las mismas se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas). La elaboración de estrategias le permitirá a la organización tomar decisiones adecuadas, potenciando aquellas estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas.

En la tabla 1.1 se presentan las cuatro estrategias planteadas.

Estrategias:

- Estrategia *DA*: consiste en minimizar debilidades y amenazas, se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar).

Considerando la ausencia de información oportuna y adecuada como una debilidad, se requiere una mejora en los sistemas, es decir, que permita a la empresa conocer la real situación financiera y económica del negocio; para lograr dicho objetivo la información debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe ser presentada en forma clara y organizada, para que sea accesible a personas no expertas en el tema.
- Oportuna, es decir, debe suministrarse en tiempo y forma.
- La posibilidad de ser comparada con la de otras empresas o con la de esa misma en otros periodos de tiempo.
- Elaborada de forma objetiva, sin ningún tipo de prejuicio, simplemente hay que referir los hechos tal cual son.
- Confiable, para que los usuarios puedan emplearla para tomar decisiones. Para cumplir este requisito, la información se debe poder verificar por una persona diferente a quien la elaboró. Debe ser representativa de la realidad que pretende describir.
- Integra, no se debe omitir nada, logrando una representación fidedigna de la realidad.

Contar con un sistema de información que cumpla con los requisitos mencionados le permitirá a la Cooperativa adaptarse a un entorno que se encuentra

en constante cambio y evolución, así como conocer de forma más adecuada las demandas de los consumidores.

- Estrategia *DO* (mini-maxi): intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

Esto se puede implementar capacitando al personal mediante acuerdos con Universidades.

A la Cooperativa la forman los asociados, por lo que contar con personas capacitadas le permitirá tomar mejores decisiones, se debe generar mayor satisfacción en las personas, que sientan que aportan valor y son reconocidos por ello.

En toda organización, y más aún, en estas organizaciones auto gestionadas el aprendizaje debe estar al alcance de todos los asociados, y la autorresponsabilidad de formarse es elemental para el éxito de la Cooperativa.

- Estrategia *FA* (maxi-mini): utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas del ambiente. La meta es maximizar las primeras y minimizar las segundas.

La buena relación precio y calidad del producto, le permite a la Cooperativa tener una ventaja competitiva respecto a los competidores que existen en el mercado.

Es decir, potenciar dicha fortaleza de contar con un producto de calidad a un precio competitivo, ganando una mayor cuota de mercado, minimizando así la amenaza que representa la competencia.

Amanecer tiene una amplia variedad de productos lácteos, que son reconocidos y elegidos por los consumidores por su buena calidad y precios competitivos.

- Estrategia FO: (maxi-maxi) capitaliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho la meta de las empresas es moverse de las posiciones de la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Aprovechar la trayectoria y la imagen positiva de la cooperativa para expandirse a nuevos mercados.

Tabla 1.1: Matriz FODA para la formulación de estrategias

| | | |
|---|---|---|
| Factores internos Factores externos | Fortalezas internas (F) <ul style="list-style-type: none"> Participación de los asociados en la toma de decisiones. Presencia de líderes natos, expresamente reconocidos por los asociados. Amplia trayectoria. Precio competitivo. Liderazgo en costos. Buena relación precio/calidad. Personal capacitado en el proceso de producción. Imagen positiva, ejemplo de lucha y resistencia. Compromiso con la comunidad | Debilidades internas (D) <ul style="list-style-type: none"> Falta de un plan estratégico Escasa capacitación del personal. Proceso de selección del personal inadecuado. Falta de información oportuna y adecuada para la toma de decisiones. Insuficiente capacidad de planta para satisfacer la demanda. Antigüedad de las maquinarias |
| | Oportunidades externas (O) <ul style="list-style-type: none"> Demanda en recuperación, posibilidad de incremento en la producción. Universidades interesadas en firmar convenios con empresas de la ciudad. Propuestas de proveedores con mejores condiciones de venta. Cooperativas del sector lácteo con intenciones de hacer acuerdos de cooperación. Mercados desatendidos, posibilidad de ingreso. | Estrategia FO: maxi-maxi Aprovechar la trayectoria y la imagen positiva de la cooperativa para expandirse a nuevos mercados. |
| Amenazas externas (A) <ul style="list-style-type: none"> Implementación de la competencia de nuevas tecnologías que les permitan producir mayor | Estrategia FA: maxi-mini La buena relación precio y calidad del producto, le permite | Estrategia DA: mini-mini Considerando la ausencia de información oportuna y |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • cantidad a menor costo. • Falta de materia prima. • En el mercado existen productos de muy buena calidad. • Crisis económica mundial. • Aumento de tarifas de luz, gas y agua. | <p>a la Cooperativa tener una ventaja competitiva respecto a la amenaza de los competidores existentes en el mercado.</p> | <p>adecuada como una debilidad, se requiere una mejora en los sistemas, es decir, que permita a la empresa conocer la real situación financiera y económica del negocio. Esto le permitirá adaptarse a un entorno en constante cambio.</p> |
|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En el desarrollo de este trabajo el análisis FODA es una herramienta de suma importancia para lograr conocer la situación actual de la Cooperativa y el entorno donde se encuentra inmersa.

Dentro de las fortalezas se destacan, la participación de los asociados en la toma de decisiones (lo cual es propio de esta figura legal), donde los asociados participan de forma activa en el establecimiento de políticas y en la toma de decisiones. Los miembros tienen los mismos derechos de voto (un miembro un voto). Esto genera un gran sentido de pertenencia en los asociados.

La presencia de líderes natos expresamente reconocidos por los asociados, ellos con su ejemplo mueven a los demás hacia el logro de los objetivos.

Amanecer tiene una amplia trayectoria, sus orígenes datan del año 1939, es un emblema de la ciudad de Mar del Plata, lo cual, constituye una fortaleza por su reconocimiento por parte de los consumidores.

Otra de las fortalezas que se pudo detectar es el liderazgo en costos que tiene la Cooperativa, lo que le permite tener un precio muy competitivo en relación a la competencia. De lo dicho, a su vez, se desprende que ese precio competitivo va acompañado de una muy buena calidad en sus productos, es decir, la relación precio-calidad es muy adecuada.

La imagen de la Cooperativa en la comunidad representa una ventaja competitiva, es una organización socialmente responsable y un ejemplo de lucha y resistencia desde su

formación. Los consumidores reconocen dicho esfuerzo y muchas veces prefieren adquirir productos en organizaciones de este tipo que en empresas de grandes dimensiones.

En dicho análisis, también se detectaron una serie de debilidades, es decir, aquello que la empresa carece o realiza mal y que la coloca en una situación de desventaja frente a sus competidores.

Se observa la falta de un plan estratégico, la Cooperativa no tiene implementada una planificación de largo plazo, ellos atienden a las situaciones inmediatas, todas relacionadas con el corto plazo.

Otro de los aspectos a mejorar es el que tiene que ver con la falta de capacitación del personal, principalmente en lo referido a la gestión. Esto está relacionado con el principio de libre adhesión que rige en las cooperativas, muchas veces el personal no es el adecuado para el puesto, generando ineficiencias en las distintas áreas.

La falta de información oportuna y adecuada también se constituye en una debilidad porque no les permite tomar decisiones apropiadas, tienen poca información de la situación actual y de la evolución de la organización.

La capacidad de planta es insuficiente para satisfacer la demanda, se presentan faltantes de algunos productos que son esenciales para el consumo doméstico.

Por otro lado, las maquinarias tienen una antigüedad considerable, que a la actualidad no pudieron ser renovadas. Esto puede generar ineficiencias en los tiempos de producción, mayor utilización de materia prima, consumo de energía eléctrica excesiva y rupturas en el proceso de producción por roturas.

Con respecto a los factores externos a la organización se pueden observar una serie de oportunidades, es decir, factores favorables que se encuentran en el entorno de la misma.

En un contexto económico actual muy crítico los productos de la Cooperativa son una alternativa muy atractiva para los consumidores, en el mercado lácteo hay guerra de precios, y los precios de la misma son notoriamente inferiores a los de la competencia, con una calidad que está al nivel de cualquier competidor.

La conveniencia de firmar convenios con Universidades que les permitan capacitar al personal, esta oportunidad en una organización autogestionada como lo es la Cooperativa

es de vital importancia. Muchas veces los asociados no cuentan con conocimientos suficientes para gestionarla de forma adecuada.

Las propuestas de proveedores estableciendo mejores condiciones en los precios o en la entrega de materias primas, es una oportunidad que debe ser tenida en cuenta.

Por último, la existencia de cooperativas del sector lácteo con intenciones de hacer acuerdos de cooperación. Esto está ligado a los principios y valores cooperativos, la oportunidad de lograr acuerdos con otras cooperativas, desarrollando acciones conjuntas de provisión de bienes y servicios, compras agrupadas y capacitaciones entre asociados.

En el entorno de la Cooperativa se detectaron una serie de amenazas que la pueden perjudicar.

Amanecer actúa en un mercado atomizado, hay empresas muy competitivas que operan con maquinarias modernas, que les permite producir más unidades a un costo menor.

El contexto económico actual de elevada inflación, aumento de tarifas, cierre de tambos y disminución del consumo atenta gravemente a la organización, sus costos aumentan y la posibilidad de trasladar dicho aumento al precio hace peligrar sus niveles de ventas. A su vez, pelagra la disponibilidad de materia prima para el proceso productivo.

CAPITULO III: INDICADORES

8. Características de los indicadores

Dentro de la teoría de la información se define al dato como la materia prima de la información. El dato, en ese sentido es el componente a procesar para el logro de la información.

Los datos pueden ser utilizados a los efectos de control en dos situaciones que resultan claras y son: El Control presupuestario y la elaboración de indicadores.

Los indicadores son otro modo de generar información válida para ciertos usuarios. En ese sentido se debe entender el uso de indicadores del siguiente modo:

- Complementar los informes de gestión.

- Elaborar un Cuadro de Mando Integral que remplace al control presupuestario por medio de informes.

Los indicadores o ratios deben ser entendidos como relaciones relevantes entre dos magnitudes, cuyo cociente resulta más significativo que cualquiera de ellos por separado.

Para que los indicadores tengan algún sentido y sean explicativos deben ser comparables:

- Con otra empresa de similar envergadura o actividad.
- Con la misma empresa en otro tiempo.
- Con una meta presupuestaria.
- Con un propósito tomado como parámetro.

A partir de dicha comparación es que los indicadores aportarán utilidad porque esa importancia radica en la objetividad de la información que pretende informar. Un indicador cualquiera, como por ejemplo Utilidad/Activo corriente, que es la medida de la rentabilidad del activo operativo, aporta un dato objetivo en sí mismo, pero totalmente ambiguo si no es posible contrastarlo con otro similar.

El propósito de cualquier indicador ha de ser siempre informar respecto del estado de cualquier sistema y en la mayoría de los casos pretende aportar una visión de conjunto. es por ello que los indicadores no son analíticos sino sintéticos.

Pueden ser usados a los efectos del control o para la predicción de posiciones futuras del sistema o para detectar eventos futuros.

Elaboración de Indicadores

Existen variables flujo y variables stock dentro de cualquier sistema de información.

Son variables stock aquellas que reflejan la situación a un momento determinado. Dentro de la contabilidad son las típicas cuentas patrimoniales, por ejemplo: las cuenta caja que representa el dinero existente a ese momento.

Las variables flujo en cambio, son aquellas que reflejan la acumulación de hechos a lo largo de un periodo de tiempo y son las cuentas que surgen del estado de resultados, como la cuenta Ventas que indica lo vendido desde el inicio del ejercicio hasta el presente.

Las variables flujo y stock se refieren solo a variables monetarias.

Obtención de datos para la elaboración

Uno de los problemas fundamentales para la elaboración de indicadores es la obtención de datos. Los contenidos no numéricos aparecen como un serio problema.

Por lo tanto, al momento de diseñar el indicador, de manera conjunta se deberá definir con claridad:

- Significado explícito del numerador y denominador.
- Definir si se trata de datos monetarios o no monetarios.
- Punto del sistema de información donde deberá ser recogido el dato.

Una precaución que se debe tener en cuenta es el mantenimiento de los datos con los cuales se elaboran los indicadores.

Criterios de utilidad

Los principales criterios de utilidad de los indicadores pueden ser resumidos en los siguientes seis conceptos: relevancia, precisión, invulnerabilidad, economicidad, disponibilidad y actualización constante.

1) Relevancia: los indicadores se establecen como un nexo entre las metas que la empresa pretende alcanzar y los logros obtenidos. Por lo tanto, se ubican en un plano intermedio entre el parámetro previamente establecido y la realidad.

Hablar de relevancia significa que los índices deben ser representativos.

2) Precisión: significa que el indicador debe reflejar de una manera lo más aproximada posible la realidad que pretende transmitir. El indicador debe eliminar todo tipo de ambigüedad e identificar aquellos conceptos que generan confusión.

La precisión tiene que ver en gran medida con el lugar y el tiempo en que se obtienen los datos de los cuales se nutre la información.

3) **Invulnerabilidad:** significa que los indicadores tienen que tener como característica esencial la imposibilidad de manipulación por quienes los elaboran. Si un índice puede ser manipulado incorporando conceptos ambiguos, el mismo carecerá de veracidad. Por ello se aconseja definir claramente el alcance de cada una de las variables intervinientes.

4) **Economicidad:** la información a incluir en la elaboración del indicador tiene que tener un bajo costo. Se deberá balancear la exactitud de la información con el costo de obtenerla.

5) **Disponibilidad:** implica permitir la accesibilidad en el momento en que sea requerido. Disponibilidad significa acceso y acceso implica entrar al archivo correspondiente y encontrar disponibles los indicadores.

6) **Actualización contante:** dado que la información envejece rápidamente, otra de las características de los indicadores reside en su actualización constante. Para ello, se deberá contar con una base de datos.

Requisitos de un buen indicador

- **Sencillo:** debe facilitar la comunicación, ya que, un indicador es parte de un mensaje que debe ser interpretado por alguien.
- **Riguroso:** evitando distintas interpretaciones y confusiones.
- **Medible:** según alguna unidad de medida de aceptación general. Lo que no pueda transformarse a números no puede ser un indicador.
- **Fundado:** debe contar con apoyo teórico o empírico. Debe surgir de la base de datos de la empresa.

- Acumulable: implica poder pasar de un indicador de orden superior para tener una visión de conjunto a uno de orden inferior para conocer su análisis.

- Auditable: lo que implica que se pueda verificar en cualquier momento, para ello debe contar con referencias válidas.

Las principales *ventajas* de los indicadores son:

- Posibilitan una base común que permite la comparación. Un indicador presenta como máxima conveniencia su comparabilidad.
- Proporcionan una visión si bien totalmente estática, del estado de un sistema.
- Fortalecen el accionar operativo en un determinado nivel de calidad.
- Contribuye a la mejora de los sistemas.

Las principales *desventajas* de los indicadores son:

- Al tratarse de magnitudes globales, se pueden generar dificultades de interpretación, cuando quien los lee no comparte el mismo criterio.
- Que los propios indicadores dejen de ser tales para pasar a ser objetivos a alcanzar, con lo cual, el personal se esfuerce por lograr que los índices “den bien” y nada más. El indicador debe ser entendido como información parcial emitida por el sistema.

8.1. Índice de Rentabilidad

La competitividad se define como la capacidad que posee una organización para adaptarse a los requerimientos del mercado logrando una ventaja en relación a la competencia. Esta actividad se fundamenta en la generación de valor agregado hacia los clientes.

La organización posee numerosas herramientas internas que sirven para mejorar su desempeño competitivo. Una de ellas es el análisis de rentabilidad.

Este análisis se fundamenta en la construcción de indicadores de desempeño que permitan a la organización tomar decisiones. Estos ratios se utilizan como un tablero de

gestión que permite evaluar la performance de la organización proyectando su desempeño futuro.

Se puede definir a la rentabilidad económica como la aptitud de una empresa para generar excedentes. Este indicador constituye un parámetro para la evaluación de la eficiencia de la gestión empresarial. Dicho excedente puede surgir a partir de la gestión de compras, exhibición de la mercadería, logística de distribución así como de la gestión de inventarios de los puntos de venta.

En general se asocia el concepto de rentabilidad como el retorno sobre la inversión obtenida por la empresa.

Los propietarios invierten en una empresa para obtener un rendimiento. Alcanzar y mantener un nivel determinado de rendimiento es un requisito para que la empresa pueda desarrollarse y crecer.

La Utilidad es el excedente que puede atribuirse a la inversión. Según cuál sea la inversión que se considere debe utilizarse la medida correspondiente a la ganancia. Se distingue entre la inversión total en la empresa (el activo) y la inversión de los propietarios (el patrimonio). A continuación se va a desarrollar la *rentabilidad del activo* y la *rentabilidad del patrimonio*.

8.1.1 Clasificación de los índices de Rentabilidad

Para el cálculo de los distintos indicadores, se tomaron datos aportados por un asociado designado específicamente por la Cooperativa para dicho fin.

La información brindada por dicho asociado, está compuesta por los períodos comprendidos entre el primero de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018 y del primero de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019.

Faz Operativa:

A continuación se va a analizar si el local es económicamente rentable.

8.1.2. Rentabilidad del activo total

Para calcular la Rentabilidad del Activo Total se utilizara la siguiente formula:

$$\text{RAT} = \text{Utilidad antes de costos financieros e impuestos} / \text{Activo Total promedio}$$

| 2018 | 2019 |
|------|------|
| 3,23 | 4.25 |

Este indicador indica cuantos pesos de rentabilidad se obtienen por cada peso de activo invertido.

Cualquier mejora a realizar en el indicador implica trabajar sobre los dos conceptos, numerador y denominador: mejorar resultados y minimizar los activos, serán los dos grandes drivers de la gestión con este indicador.

Como se observa en el cuadro precedente la rentabilidad aumentó de un año a otro.

En el año 2018 por cada peso puesto a disposición del local se obtuvo un beneficio de \$3.23. En el ejercicio siguiente la rentabilidad se incrementó, pasando a obtenerse un beneficio de \$4,25 por cada peso invertido.

¿En qué se origina la disminución o aumento de la rentabilidad del activo?

Para contestar esta pregunta vamos a analizar los componentes del rendimiento operativo, a través del análisis de márgenes y rotaciones que se presenta a continuación.

8.1.3. Formula de Dupont, márgenes y rotaciones

La evaluación de la situación económica de la empresa efectuada a través de la tasa de rentabilidad se complementa con la fórmula conocida como DUPONT, por haberse aplicado y divulgado por esta empresa.

La fórmula amplía la información sobre rentabilidad en función de dos relaciones operativas:

a) Margen neto de ganancia sobre ventas: porcentaje que representa la ganancia neta con relación a las ventas. Constituye una relación entre precios, costos y gastos que indica el resultado final de la actividad de comercialización, producción, administración y financiación. Responde a la pregunta *¿cuánto se gana por cada peso vendido?*

b) Rotación de inversión respecto a las ventas: el número de veces constituye una relación técnico económico que indica el grado de eficiencia en su utilización.

Responde a la pregunta *¿Cuánto se vende por peso invertido?*

Desde el punto de vista operativo, los focos de atención que condicionan fundamentalmente la rentabilidad son: ventas, utilidades e inversión.

Las tres variables permiten desarrollar el conjunto de ecuaciones siguientes:

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas (porcentaje)} = \text{Utilidad Total} / \text{Ventas}$$

$$\text{Rotación del capital en función de ventas (veces)} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$$

A partir de una interrelación de ambas ecuaciones se obtiene la rentabilidad de la inversión, o sea:

$$\text{Utilidad Activo total} = \text{Utilidad Ventas} \times \text{Ventas Activo total}$$

| | | |
|--|------|------|
| | 2018 | 2019 |
|--|------|------|

| | | |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Margen de Ventas | 0.19 | 0.20 |
| Rotación del Activo | 17.05 | 21.26 |
| RAT | 3.23 | 4.25 |

Se tienen así dos componentes básicos del rendimiento. El primer componente es el margen de utilidad y el segundo la rotación.

Observando el cuadro precedente surge que en el año 2018 el margen de utilidad era de 0,19 centavos por peso invertido, en tanto que en el año 2019 dicho margen se incrementó de forma leve a 0.20 centavos por peso invertido. El incremento en la rentabilidad de un ejercicio a otro tuvo como principal origen el aumento de un año a otro de la rotación del activo, que paso de 17,05 en el año 2018 a 21,26 en el año 2019.

Si analizamos casos extremos, hay organizaciones que trabajan con bajo margen de ganancias, pero con una alta rotación, generando rentabilidad de esa manera. En general los artículos de consumo masivo tienen ese comportamiento.

Es importante para efectuar este análisis tener en cuenta la actividad que desarrolla la Cooperativa y el mercado en el que opera. El mercado lácteo presenta una variada competencia y productos de buena calidad, por este motivo la Cooperativa logra su rentabilidad con una elevada rotación y una política de precios muy competitiva.

8.1.4. Coeficiente de Activación:

Este indicador es la inversa de la rotación.

Es la expresión del activo como proporción de las ventas. Cuando las ventas aumentan, si no cambian las condiciones operativas de la empresa el coeficiente de activación indica qué proporción del aumento de ventas quedara invertida en el activo.

$$\text{Coeficiente de activación} = \text{Activo total} / \text{Ventas}$$

| 2018 | 2019 |
|-------|-------|
| 0.058 | 0.047 |

Se observa una disminución el Coeficiente de activación de un período a otro, la proporción de ventas que quedarían invertidas en el activo disminuyó.

8.1.5. Rotación de mercadería

El indicador de rotación de mercadería refleja la cantidad de veces que la empresa comercializa el stock valorizado existente en un periodo dado. Para su evaluación se toma como parámetros las ventas mensuales y la toma de un stock promedio.

Cuando mayor es el índice de rotación, la empresa es más eficiente en la gestión del stock.

$$\text{Rotación de mercadería} = \text{Ventas} / \text{Stock}$$

| Abril 2020 | Mayo 2020 |
|------------|-----------|
| 3 | 3,5 |

De los resultados se desprende que en el mes de abril el stock se comercializó tres veces, en tanto que en el mes de mayo aumentó a tres veces y medio; esto indica que la empresa mejoró su gestión de stock.

8.1.6. Días de stock

La determinación de este indicador permite evaluar la cantidad de días de stock que posee la empresa o punto de venta.

$$\text{Días de Stock} = 30 / \text{Rotación}$$

Este indicador es de suma importancia para la gerencia financiera de la empresa ya que según la modalidad de pagos que posee la organización con sus proveedores puede hacer que este indicador deba ajustarse según sus propias necesidades.

| Abril 2020 | Mayo 2020 |
|-------------------|------------------|
| 10 | 8,5 |

De acuerdo a los datos del cuadro adjunto los días de stock disminuyeron, pasando de 10 días de mercadería disponible en abril, a 8,5 días en mayo. Esta variación es el resultado de un aumento en el índice de rotación, lo que implica eficiencia en la gestión del stock.

8.1.7. Rentabilidad del lineal

Este indicador estima la utilidad bruta medida en moneda que genera cada metro lineal destinado a la venta de mercadería.

$$\text{Rentabilidad del lineal} = \text{Utilidad bruta} / \text{metros lineales.}$$

| Abril 2020 | Mayo 2020 |
|-------------------|------------------|
| 25000 | 29300 |

El cálculo de la rentabilidad del lineal arroja que en el mes de Abril por cada metro destinado a la venta de mercadería hay una utilidad de \$25.000, en tanto, que en el mes de Mayo, la utilidad asciende a \$29.300 por metro destinado a la venta.

8.1.8. Rentabilidad del personal

Este ratio expresa la utilidad bruta medida en moneda que produce cada hora hombre en un punto de venta.

$$\text{Rentabilidad del Personal} = \text{Utilidad bruta} / \text{horas hombre}$$

| Abril 2020 | Mayo 2020 |
|-------------------|------------------|
| 11.000 | 12.500 |

Según se desprende de los cálculos realizados, la rentabilidad del personal aumentó de un mes a otro.

8.1.9. Rentabilidad del Patrimonio Neto

Faz financiera:

El componente financiero puede mejorar o desmejorar la rentabilidad del activo, por una mala gestión financiera.

La rentabilidad del patrimonio es el excedente para los propietarios en relación con los fondos que han comprometido en la empresa. Esto depende de cuánto rinden los recursos que utiliza la empresa y el modo en que se financian.

$$\text{RPN} = \left\{ \text{RAT} + (\text{RAT} - \text{Costo del pasivo}) * \text{Pasivo Total/Patrimonio Neto} \right\}$$

| 2018 | 2019 |
|------|------|
| 3,63 | 4,81 |

Del análisis de los resultados de las formulas se desprende que, en el ejercicio 2018 por cada peso puesto a disposición de la empresa se van a obtener 3,63 pesos, en tanto que, en el ejercicio siguiente la misma se incrementa notablemente pasando a 4,81.

La causa del aumento de la rentabilidad tiene origen en contraer pasivos con costos fijos.

8.1.9.1. Efecto Palanca

Se denomina efecto palanca al acto de encarar un negocio empleando capital ajeno.¹

¹ Fowler Newton. Análisis de Estados Contables.

$$\text{Efecto Palanca} = \text{Rentabilidad del Patrimonio Neto} / \text{Rentabilidad del Activo}$$

Con ésta fórmula podemos medir la relación que existe entre la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio neto. De la relación entre ambas sabremos si existe efecto palanca.

Existe efecto palanca cuando la Rentabilidad del Activo es mayor al costo del pasivo, esto genera como resultado, un aumento en la Rentabilidad del Patrimonio Neto.

Si el resultado es igual a uno, indica que el costo del capital ajeno es igual al rendimiento que produce. En este caso la participación del capital ajeno en la financiación, no producirá variación en el nivel de rentabilidad del patrimonio neto. En consecuencia, el “efecto palanca” es neutro.

Cuando el resultado es mayor a uno, indica que el costo del capital ajeno es menor que el rendimiento que produce. En este caso, la mayor participación del capital ajeno, producirá un aumento en la rentabilidad del patrimonio neto. En consecuencia, el “efecto palanca” es positivo.

Si el resultado fuera menor a uno, indica que el costo del capital ajeno es mayor que el rendimiento que produce. En este caso, la mayor participación del capital ajeno producirá una disminución en el nivel de rentabilidad del patrimonio neto. El “efecto palanca” es negativo.

| 2018 | 2019 |
|-------------|-------------|
| 1,12 | 1.13 |

Para el ejercicio 2018 el efecto palanca es mayor a uno, lo que significa, que existe efecto palanca. En este caso, es conveniente emplear capital ajeno, ya que, el rendimiento que genera es mayor que su costo.

Para el ejercicio siguiente sigue siendo mayor a uno, por lo tanto, merece las mismas conclusiones mencionadas en el párrafo anterior.

En ambos casos, tomar capital ajeno genera un incremento en la rentabilidad de los propietarios.

CAPITULO IV: PROPUESTA PROFESIONAL

A partir de los datos obtenidos y su posterior análisis, se cuenta con información adecuada para hacer un diagnóstico y brindar una serie de recomendaciones que incrementen la rentabilidad.

| | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|------------------|
| Rentabilidad del Activo Total | 3,23 | 4,25 |
| DUPONT: | | |
| - Margen | 0,19 | 0,20 |
| - Rotación | 17,05 | 21,26 |
| Coefficiente de Activación | 0,058 | 0,047 |
| Rentabilidad del Patrimonio Neto | 3,63 | 4,81 |
| Efecto Palanca | 1,12 | 1,13 |
| Resultado = 1 “Efecto Neutro” | | |
| Resultado > 1 “Efecto Palanca positivo” | | |
| Resultado < “Efecto Palanca negativo” | | |
| | Abril 2020 | Mayo 2020 |

| | | |
|----------------------------------|-------|-------|
| Rotación de mercadería | 3 | 3,5 |
| Días de stock | 10 | 8,5 |
| Rentabilidad del Personal | 11000 | 12500 |
| Rentabilidad del Lineal | 25000 | 29300 |

Del cálculo de la rentabilidad del Activo, surge que la misma se incrementó de un año a otro. Dicho incremento, tuvo origen en un aumento considerable en la rotación, ya que, el margen varió de forma leve. Este análisis fue realizado con el cálculo de la fórmula de Dupont.

La rentabilidad del Patrimonio neto, por su parte, también se incrementó de un año a otro.

De la relación entre la rentabilidad del Activo y el Patrimonio Neto, concluimos que existe efecto palanca.

En el análisis FODA identificamos en la Cooperativa un aspecto desfavorable que es la falta de capacitación del personal. Como se mencionó, está relacionado con el principio de libre adhesión que rige en este tipo de organizaciones, muchas veces el personal no es el adecuado para el puesto.

La falta de información oportuna y adecuada constituye una de las principales debilidades, las Cooperativas al ser organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, muchas veces carecen de sistemas de gestión, necesarios para tener información oportuna y adecuada para tomar decisiones.

Tal como vimos al tratar el tema en análisis, cualquier mejora a realizar en el indicador implica trabajar sobre los dos conceptos, numerador y denominador: mejorar resultados y minimizar los activos, serán los dos grandes factores a analizar en la gestión de este indicador.

Uno de los aspectos a destacar es la necesidad de gestionar de forma adecuada los stocks del local de ventas. Considerando la actividad de la Cooperativa y del cálculo de la fórmula de Dupont resultó que el margen de ganancias de la misma es relativamente bajo, una mala administración del stock impacta directamente en la rentabilidad.

El objetivo no es reducir al máximo el stock para reducir costos, esto traería como consecuencia la falta de productos para satisfacer la demanda; tampoco tener un inventario excesivo para satisfacer todas las demandas. Hay que tener presente que los productos que comercializa la Cooperativa son perecederos, un inventario excesivo puede generar pérdidas por vencimientos, así como costos excesivos para mantener ese stock. El objetivo es tener una cantidad adecuada que combine un mínimo costo y un máximo servicio a los Clientes, es decir, lograr eficiencia.

Para lograrlo, recomendamos que se fijen políticas de gestión de inventarios, para esto se va a hacer uso de los indicadores desarrollados en este trabajo, a saber: la persona encargada de la gestión del inventario debe poner atención a la cantidad de días de inventario necesarios para cubrir las necesidades de los clientes, así como, eliminar el stock excesivo de mercadería para transferirlo a otro punto de venta, porque éstos generan costos de inmovilización, a su vez, se corren riesgos de pérdidas por vencimientos, factores que afectan a la rentabilidad.

Al mismo tiempo, se hace necesaria una adecuada custodia de los productos para evitar mermas por robo o sustracción de elementos del inventario, deterioro por daños físicos o pérdidas por vencimientos.

El manejo de inventarios trae aparejados costos de almacenamiento, en el caso analizado, los productos lácteos requieren de cámaras de frío para su mantenimiento, las cuales ocupan un espacio físico y generan un gasto de energía eléctrica. Son factores que inciden en la rentabilidad, un inventario excesivo puede llevar a mayores gastos por consumo de energía eléctrica y un mal aprovechamiento del espacio que puede ser empleado con otros propósitos. Además, existe un costo de oportunidad, que representa lo que deja de ingresar a la Cooperativa al invertir dinero en stocks y no en otra opción. Para valorar dicho costo de oportunidad, se aplica al capital invertido en stocks, la tasa que hubiera ganado la empresa si realizaba otra inversión.

A su vez, cuanto mayor es el inventario, los seguros que se pagan por esas mercaderías son mayores.

Para una eficaz gestión de stocks se proponen una serie de indicadores:

- Días de stock (cobertura): 30/rotación

La determinación de este indicador permite evaluar la cantidad de días de stock que posee la empresa o punto de venta. Le permite a la empresa tomar decisiones sobre niveles de producción y cantidad del producto a almacenar en función a las fechas de vencimiento.

- Índice de rotación: Ventas/Stock

El indicador de rotación de mercadería refleja el número de veces que un artículo pasa por el proceso de venderse, salir del almacén y ser cobrado, en un periodo de tiempo y recuperar la inversión realizada al adquirirlo. Para su evaluación se toman como parámetros las ventas mensuales y la toma de un stock promedio.

- Relación del stock obsoleto sobre las ventas

Este indicador permite determinar qué porcentaje del stock quedó almacenado y no se pudo vender por una pérdida en su valor.

- Nivel de servicio (%): Ventas/Demanda

La gestión de stock también influye en el servicio al cliente. Si a causa de una rotura de stock, parte de la demanda queda insatisfecha, es probable que esos consumidores busquen ese mismo producto en la competencia. Tener un buen servicio significa que los clientes encuentren el producto que buscan en el momento en que lo deseen.

- Rotura (%): $\text{Pedidos no satisfechos/Pedidos totales}$

La decisión acerca de qué nivel de servicio dar, estará en función de la imagen que se pretenda tener. Tener un nivel de servicio alto conlleva mayores costos de almacenamiento y de pedidos.

Por otro lado, se debe optimizar el espacio destinado a la venta, esto fue analizado al calcular la rentabilidad del lineal. Contando con información adecuada, se pueden asignar espacios en función a los productos que generan mayor rentabilidad.

En relación a la rentabilidad del personal, el comportamiento de la misma tiene que ver con diversos factores como la falta de capacitación, que el perfil de la persona no sea adecuado para el puesto o el exceso de personal en el local de ventas. En el análisis FODA se encuadró lo antedicho como una debilidad.

En la atención al cliente de los locales se deberían seleccionar a los asociados con perfil comercial, ya que, esto va a tener un impacto inmediato en las ventas y como consecuencia en la rentabilidad. Una de las estrategias propuestas en el análisis FODA, es minimizar la debilidad de la falta de capacitación en el personal con la oportunidad de firmar convenios con Universidades de la ciudad.

Contar con personas capacitadas va a generar mejoras en la rentabilidad en las distintas áreas de la Cooperativa, ya sea comercialización, producción y administración.

Las cooperativas tienen una responsabilidad social que se cumple en la medida en que satisfacen las necesidades de sus asociados, dentro de estas necesidades está la posibilidad de crecer y desarrollarse como personas.

Otro aspecto mencionado en el análisis FODA a tener en cuenta para mejorar la utilidad de la Cooperativa consiste en revisar los acuerdos con proveedores, y buscar alternativas para comprar materias primas a mejor costo. Una opción, ligada a los principios y valores cooperativos, tiene que ver con la oportunidad de lograr acuerdos con otras cooperativas, lo que se denomina “cooperación entre cooperativas”. De esta forma, Amanecer puede realizar compras agrupadas y lograr así un menor costo en la adquisición de materias primas, mejorando la rentabilidad.

Por otro lado, según se desprende del análisis de los índices de rotación y margen de utilidad, se observa que el local opera con un margen relativamente bajo y una rotación alta. Esto es adecuado por el tipo de actividad que desarrolla la Cooperativa, contar con una rotación elevada les permite mantener precios más bajos y una menor inversión en stock, ya que las mercaderías pasan menos tiempo en almacén y por lo tanto, como ya se mencionó, menos dinero inmovilizado en existencias, factores que influye en la rentabilidad. A su vez, contar con una rotación alta es adecuado por el tipo de productos que vende la Cooperativa, ya que, es más difícil que las existencias se vuelvan obsoletas.

Se deberá prestar especial atención a las roturas de stock que puedan ocurrir por contar con un inventario menor.

La crisis económica actual que atraviesa el país generó una caída en el consumo de leche, yogurt, entre otros productos lácteos. El incremento en los costos, la inflación y la devaluación hicieron que cierren gran cantidad de tambos.

Es un gran desafío para la Cooperativa, en éste contexto de caída de la demanda, aumento en los precios de los insumos, tarifas elevadas y devaluación, lograr mantener y en el mejor de los casos, incrementar su rentabilidad.

A continuación, se presenta un cuadro a modo de resumen de los distintos indicadores desarrollados en el trabajo, expresando, objetivo de su cálculo, el responsable de su confección y actualización, frecuencia de cálculo y la forma de elaboración.

| Indicador | Objetivo | Responsable | Frecuencia | Forma de elaboración |
|--|---|-----------------------------|-------------------|--|
| Rentabilidad del Activo total (RAT) | Determina cuántos pesos de rentabilidad se obtienen por peso invertido. | Encargado de Administración | Mensual | Surge del cociente entre la utilidad antes de costos financieros e impuestos y el activo total promedio. |
| DUPONT: | | Encargado de Administración | Mensual | |
| - Margen | Saber cuánto se gana por peso invertido | | | Se obtiene dividiendo la utilidad total con las ventas. |
| - Rotación | Saber cuánto se vende por | | | Se obtiene dividiendo las ventas con el |

| | | | | |
|---|---|-----------------------------|---------|---|
| | peso invertido | | | activo total. |
| Coeficiente de Activación | Establece qué proporción de las ventas queda invertida en el activo. | Encargado de Administración | Mensual | Se divide el activo total con las ventas. |
| Rentabilidad del Patrimonio Neto (RPN) | Excedente para los propietarios en relación con los fondos comprometidos en la empresa. | Encargado de Administración | Mensual | $\text{RPN} = \frac{\text{RAT} + (\text{RAT} - \text{Costo Pasivo}) * \text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$ |
| Efecto Palanca | Determina la relación entre la RAT y la RPN. | Encargado de Administración | Mensual | Surge de dividir la RPN con la RAT |
| Rotación de mercaderías | Permite saber la cantidad de veces que la empresa vende su stock de mercaderías. | Encargado de Administración | Mensual | Para su cálculo se dividen las ventas mensuales con el stock promedio. |
| Días de stock | Permite evaluar la cantidad de días de stock que tiene el local. | Encargado de Administración | Mensual | 30/Rotación |
| Rentabilidad del personal | Determina qué utilidad bruta se obtiene por hora hombre de trabajo. | Encargado de Administración | Mensual | Para su cálculo se divide la utilidad bruta con las horas hombre de |

| | | | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------|---------|--|
| | | | | trabajo |
| Rentabilidad del Lineal | Brinda información sobre la utilidad bruta que genera cada metro del local de ventas. | Encargado de Administración | Mensual | Se obtiene dividiendo la utilidad bruta con los metros lineales. |

A los fines de implementar en la Cooperativa los indicadores presentados en el cuadro anterior, se realiza un cálculo estimado para saber cuál es su costo.

Se parte del retorno percibido por el asociado y se lo proporciona por los días empleados en reunir la información y realizar su cálculo.

Calculo estimado:

Importe de retorno mensual: \$15.000

Tiempo necesario para recolectar la información y hacer el cálculo de los indicadores: 7 días.

Costo estimado de su implementación: \$3.500

CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA

- Entrevistas a asociados de la Cooperativa.

• FORNERO, Ricardo. A (2003) "Análisis financiero con información contable" Manual de estudio programado. Universidad nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFICCap0.pdf

. Consultado el día 20/06/2020.

• KOONTZ Harold, Weihrich Heinz (2004) "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed. Mc Graw Hill. México.

• MENCHÓN Blas. (2018) "Cultura organizacional de una empresa recuperada: Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer".

<http://rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/693/Menchon-Roig-Tarrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el día 02/04/2020.

• SENDEROVICH Isaac y TELIAS Alejandro. "Análisis e interpretación de estados contables", 1983. Ed. Reisa. 11° Edición. Argentina: Buenos Aires.

• TONIUT Hernán. R (2013) "La mejora de la rentabilidad vía competitividad". Sitio de noticias de la Universidad fasta. UFASTA noticias 2.

<https://www.ufasta.edu.ar/noticias2/2013/07/09/informe-la-mejora-en-la-rentabilidad-via-competitividad/>. Consultado el día 10/06/2020.

