

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA VIII

ANÁLISIS FINANCIERO

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright c. Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativo, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Roger Castellón Mora (autor)

El autor es costarricense, M.Sc en Agribusiness Economic de Southern Illinois University, U.S.A., Bsc en Administración de Empresas Agropecuarias del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Pre-maestría en Iowa University, Consultor Empresarial a nivel nacional e internacional, Profesor Universitario (Tecnológico, Ulacit, U.I.C.R., etc.). Experiencia en sector cooperativo, sector financiero-bancario, microempresas y ONG de Centro América y Sur América. Ha actuado como consultor de crédito, finanzas y proyectos para programas de diversos organismos internacionales como IFAIM, BID, CEE, PRADEPESCA, SDID, CCA, PRONAMIPE; Instructor del curso de IFAIM-Gobierno de Holanda de post-grado en proyectos para miembros de los países de Centro América, el Caribe y del Pacto Andino y asesor para diversas empresas privadas.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDO

Presentación.....	4
1. Introducción.....	6
2. Objetivos.....	6
3. Aprende a partir de su experiencia.....	6
4. Principios para analizar las finanzas.....	11
4.1 Problemática financiera.....	11
4.1.1 Problema central.....	12
4.1.2 Causas.....	12
4.1.3 Efectos.....	12
4.2 Sistema de gestión financiera integrada.....	13
4.2.1 Las razones financieras.....	15
4.2.2 Visión global de la gestión financiera.....	18
5. Políticas financieras.....	21
5.1 Política central.....	21
5.2 Políticas específicas.....	24
5.2.1 Análisis para el cálculo de algunas políticas específicas.....	26
5.2.1.1 Ciclo de producción y punto de equilibrio.....	26
5.2.1.2 Inventario productos terminados.....	29
5.2.1.3 Inventario de materiales.....	29
6. Eficiencia en la gestión financiera.....	33
6.1 Profundidad de los análisis.....	33
6.2 Análisis de cumplimiento de los objetivos financieros básicos.....	35
6.2.1 ¿Por qué es tan importante el capital de trabajo?.....	35
6.2.2 ¿Por qué es importante la liquidez?.....	38
6.2.3 ¿Por qué es tan importante la independencia financiera?.....	39
6.3 Sistema de alerta temprana.....	39
6.3.1 Cuadro de mando financiero o gráfico de la estructura financiera.....	39
6.3.2 El cuadro de mando: los relojes marcadores de alerta temprana.....	41
6.3.3 Análisis del cuadro de mando.....	44
7. Compromiso de actuación.....	52
8. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	53

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo - OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas II, esta dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I. La Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de "Educación a Distancia" ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de "Administración de Empresas Cooperativas II", un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado la experiencia y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica (ICER) y particularmente, Radio Nederland Training Center (RNTC), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L. contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.B.A. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas, preparadas por los especialistas en cada materia. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y el Área Académica.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCIÓN

En esta Unidad Didáctica estudiará como dirigir las finanzas de su empresa cooperativa, sin necesidad de ser un experto financiero. Le apoyaremos en el aprendizaje de un instrumento sencillo.

Los estados financieros son la base para el análisis de la situación financiera y económica de la empresa cooperativa. Por eso le rogamos volver a leer las unidades del primer Curso de Administración de Empresas Cooperativas denominadas: **Análisis de la Situación Financiera** para recordar en qué consiste el Balance de Situación y los índices claves que se usan para analizar la situación financiera y la unidad de **Ingresos y Costos** para recordar la forma en que se elabora el Estado de Excedentes o Ganancias y Pérdidas y la aplicación de algunos índices financieros.

2. OBJETIVOS


En concreto, sus objetivos a lograr en esta unidad son los siguientes:

1. Obtener una apreciación global de la situación financiera, de su empresa cooperativa.
2. Identificar posibles políticas que el Consejo de Administración de la Cooperativa debe formular por área financiera específica.
3. Aprender a utilizar un instrumento sencillo para evaluar la eficiencia de la gestión financiera de la empresa cooperativa.

3. APRENDE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Siguiendo la intención expresada en unidades didácticas anteriores, de probarse a si mismo el conocimiento que tiene sobre el presente tema, le proponemos analizar los siguientes asuntos.

- 3.1 El Análisis Financiero se usa para conocer si la empresa cooperativa está bien o tiene problemas de carácter financiero.



COMENTE

3.2 El Análisis Financiero se hace con base en dos informes contables ¿Cuáles? Para ayudarse busque del primer curso de "Administración de Empresas Cooperativas" las dos siguientes unidades didácticas: Ingresos y Costos y Análisis de la Situación Financiera.

ANOTE 

3.3 ¿Es cierto que una técnica de Análisis Financiero aplica unas pequeñas fórmulas llamadas razones financieras?

COMENTE 

3.4 ¿Ha tenido en sus manos el Balance de Situación y el Estado de Resultados de su empresa cooperativa?

SI

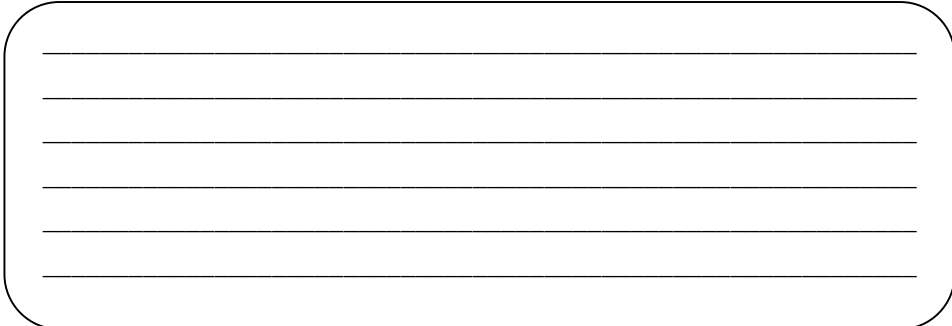
NO

En caso afirmativo ¿Ha tenido que esperar a la gerencia o al auditor para que se los explique? o ¿Los has analizado junto con sus compañeros?

COMENTE 

3.5 ¿Es cierto que la liquidez es muy importante en las empresas para poder trabajar?

ANALICE



3.6 ¿Cuál es la razón de liquidez de su empresa cooperativa? Como la califica: buena, regular o en situación muy peligrosa.

**RESPONDA Y
ANALICE SU
RESPUESTA**



3.7 Si una empresa cooperativa tiene problemas con el capital de trabajo. ¿Qué debería hacer?

COMENTE

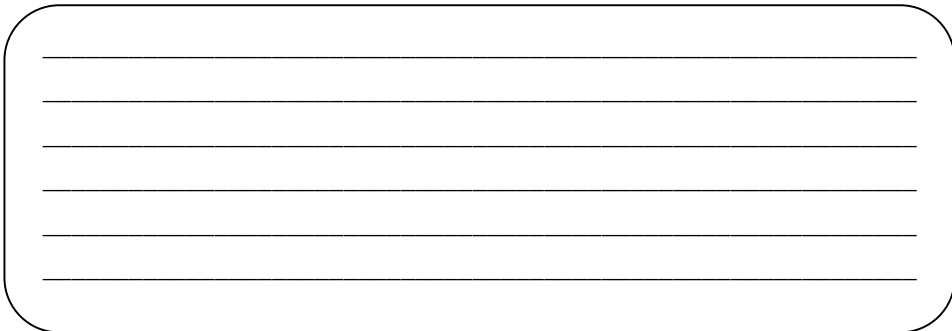


Si no puedes contestar, no se alarme, cuando termine esta Unidad Didáctica lo podrá hacer.

3.8 En su cooperativa ¿Cómo hacen el Análisis Financiero?

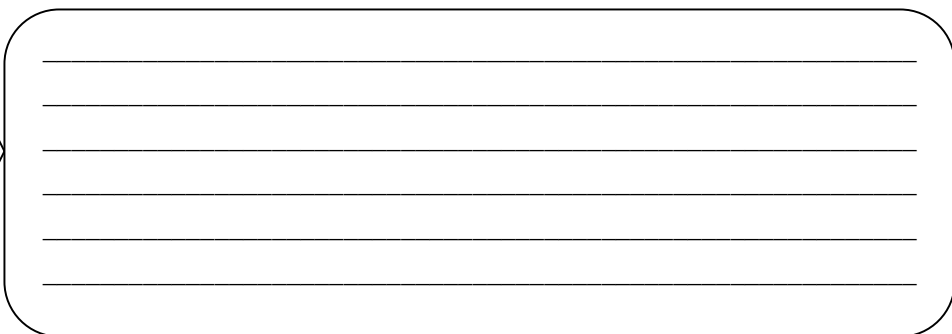
- Presentando un grupo de razones financieras.
- Analizando las cuentas más peligrosas.
- Comparando su cooperativa con otras parecidas.

EXPLIQUE



3.9 ¿Cuál es la rentabilidad del capital aportado por los asociados de su cooperativa?

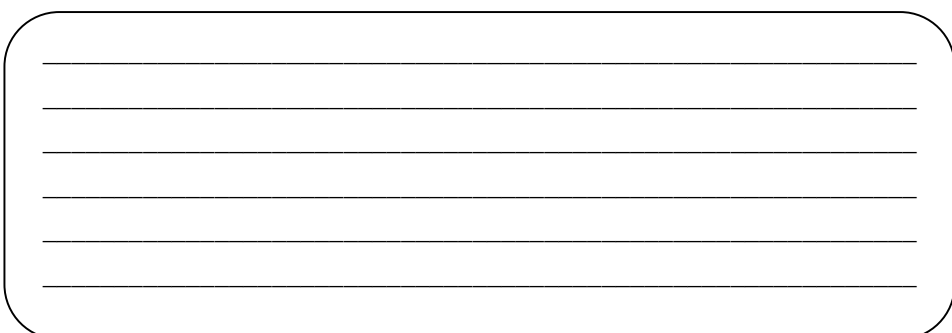
CONTESTE Y ANALICE



3.10 ¿Cree que el Análisis Financiero le pueda ayudar a:

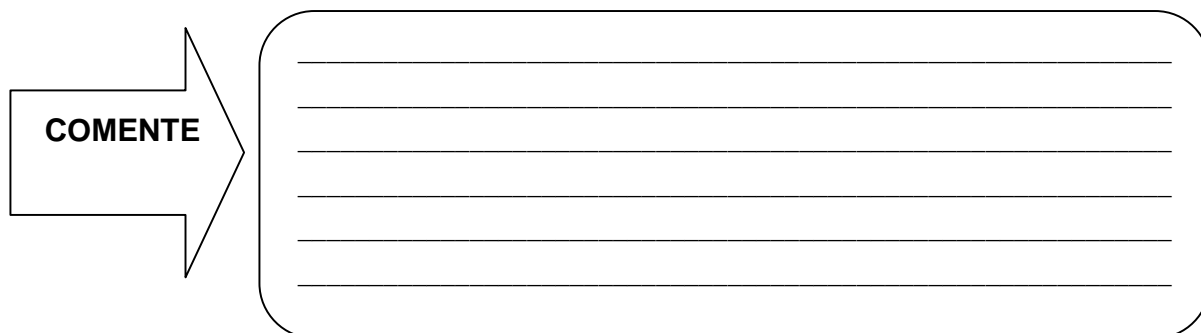
Elaborar políticas financieras?

COMENTE



Comprobar la eficiencia de la Gestión Financiera?

COMENTE



3.11 Cuando le presentan los informes contables ¿Ha sentido la necesidad de hacer sus propios análisis, en una forma rápida, sin la ayuda de personas que le conducen a la opinión de ellos?

SI

NO

En caso afirmativo esta Unidad Didáctica le va a ayudar mucho en su preocupación. En caso negativo le rogamos leerla porque muy posiblemente le va a sorprender de lo que sabrá hacer al final de ella.

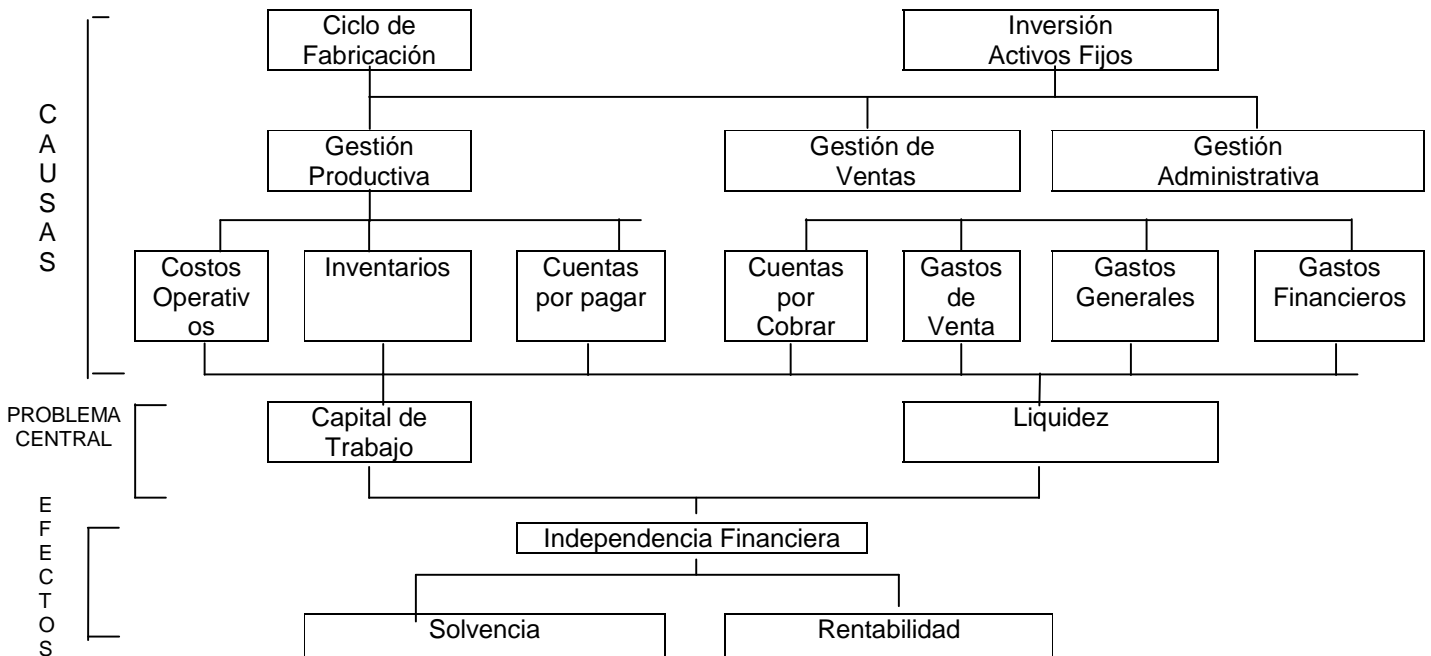
4. PRINCIPIOS PARA ANALIZAR LAS FINANZAS

4.1 Problemática Financiera

La mayoría de los problemas financieros son causa o efecto de otros problemas, razón por la cual no se solucionan resolviéndolos por separado. Así por ejemplo, la disminución en los excedentes, el aumento en los costos de producción o la disminución en las ventas no son más que efectos del problema que debe resolverse. Por lo tanto, lo importante es descubrir los problemas causa, para de ellos derivar el problema central y a partir de ellos los problemas efecto.

¿Y dónde están los problemas causa? Para contestar, no de una manera específica a cada empresa cooperativa, pero si dentro de un contexto básico de la gestión productiva, partamos de lo siguiente:

La naturaleza de cada empresa provoca una diferenciación en el volumen de inversión, lo cual crea un marco de referencia en cuanto a límites en el volumen de producción, ventas y en la administración general. Estas a su vez modelan la dimensión de las cuentas en que se invierte el dinero, lo cual afecta al capital de trabajo, al grado de liquidez y en definitiva a la independencia financiera. Veamos gráficamente este encadenamiento.



Permítenos analizar en mayor detalle este gráfico

4.1.1 Problema Central

Una de las tareas centrales de la dirección es asegurar un equilibrio razonable entre las actividades productivas - ventas -administración y la disponibilidad de dinero en efectivo para poder trabajar. En efecto, la liquidez del capital de trabajo es un requisito básico para poder operar en el corto plazo, producir y obtener ganancias. Así resulta una cadena de relaciones entre **LIQUIDEZ - PRODUCCION - RENTABILIDAD** imprescindible para el buen funcionamiento del negocio.

El problema central, bajo el anterior razonamiento se entiende como: "Problemas con el capital de trabajo y la liquidez se traducen en menor capacidad para producir y obtener excedentes".

4.1.2 Causas

- a) Costos Operativos: Una gestión operativa racional genera una demanda normal de capital de trabajo y de liquidez y lo contrario en el caso de una gestión problemática.
- b) Inventarios: Son capital de trabajo inmovilizado. Las industrias cuentan con tres clases de inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) y las empresas comerciales o productoras de servicios con un solo tipo de inversión (existencias).
- c) Pago a Proveedores: Cuentas a pagar son una manera de financiar a nuestra empresa.
- d) Pago de los clientes: Cuentas a cobrar son una manera de financiar gratuitamente a los clientes por lo que también inmovilizan capital de trabajo.
- e) Gastos: Son de tres clases:
 1. Generales (Gestión de la oficina).
 2. Ventas (Gestión de Mercadeo) y
 3. Financieros (intereses por deudas de corto y largo plazo).

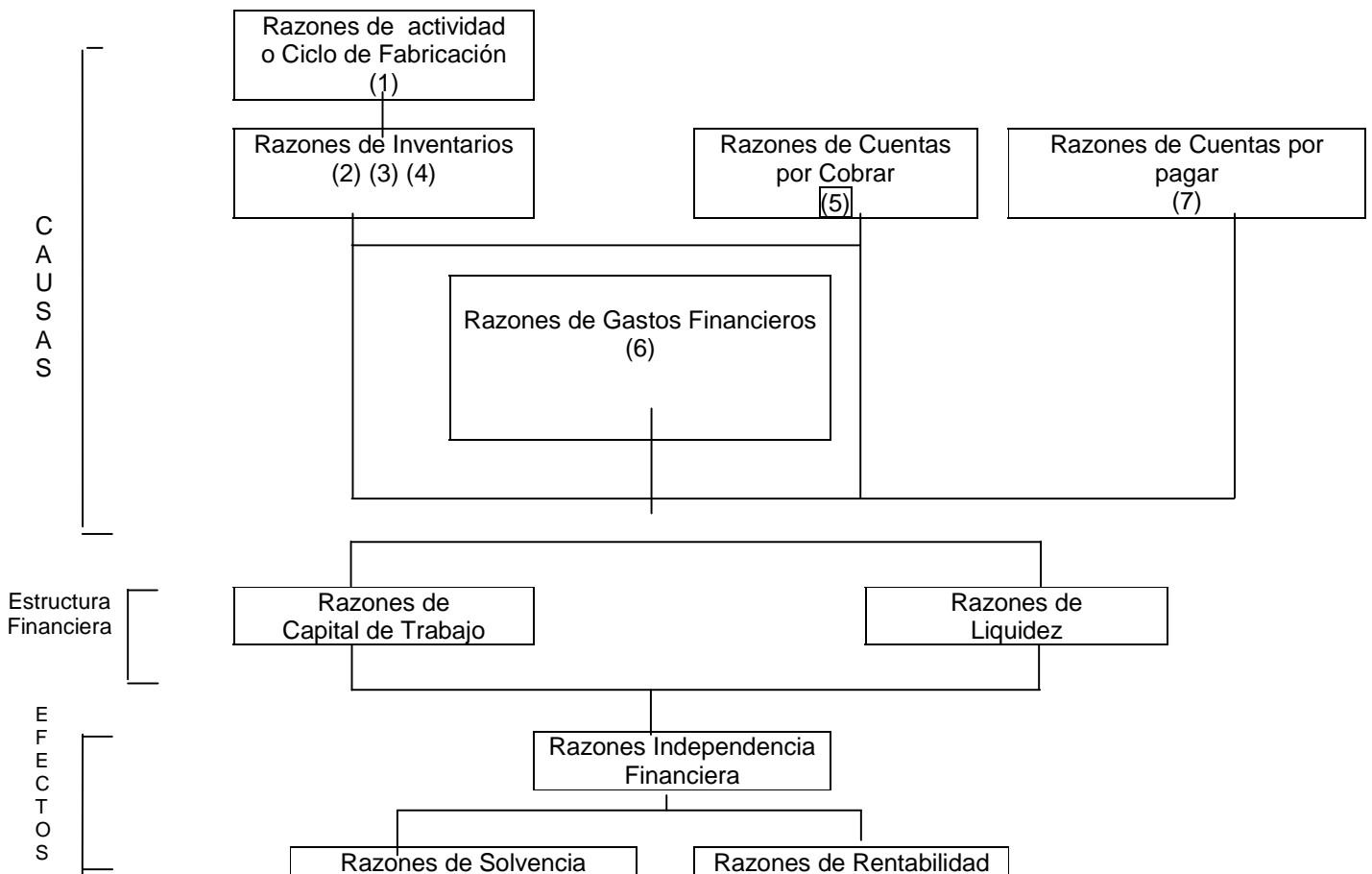
4.1.3 Efectos

- a) Independencia Financiera: Una gestión productiva, ventas y una administración problemática afectarán negativamente al capital de trabajo y a la liquidez, cuyo principal efecto será el endeudamiento y la pérdida de independencia financiera.
- b) Solvencia: Un bajo nivel de independencia financiera conduce a un bajo grado de solvencia; esto es, baja la proporción en que los asociados son dueños de los activos totales. Si la rentabilidad del negocio es superior a la tasa de interés del Capital ajeno, la situación no es problemática, caso contrario será mejor cerrar la cooperativa.
- c) Rentabilidad: Mientras mayor independencia financiera exista, mayor será la rentabilidad de esta cooperativa.

El anterior análisis puede sufrir variaciones según diferentes autores y su propósito. En nuestro caso nos interesa destacar los análisis que muestran una posición financiera sana y equilibrada, lo cual se logra con el instrumento que denominamos "Análisis Estructural" o Sistema de Gestión Financiera Integrada.

4.2 Sistema de Gestión Financiera Integrada

Este sistema acepta la idea de que la problemática financiera es un problema estructural global. Por lo tanto no tiene sentido analizar "Razones Financieras" fuera de un contexto de causas y efectos, ya que el análisis de una razón, por si misma no dice nada. Las razones financieras que interesan deben integrarse, como causas o efectos, alrededor del objetivo central. Otras razones pueden ser muy importantes, pero estarían fuera de este criterio de integración. Partiendo del gráfico anterior, podemos construir uno nuevo, pero referido a razones. Veamos las interrelaciones más importantes (no las únicas) que permiten analizar la sanidad financiera.



Leamos el gráfico: Una mala estructura financiera puede ser causada por:

- (1) Una duración alta del ciclo de fabricación.
- (2) Una duración alta en bodega de los inventarios de productos terminados.
- (3) Una duración alta en bodega de los inventarios de materias primas.
- (4) Una rotación lenta de los inventarios.
- (5) Demora en el pago de los clientes.
- (6) Gastos financieros demasiados altos y
- (7) Por unos proveedores exigentes.

Por otra parte, los efectos de una mala estructura financiera son:

- 1 -. Problemas de solvencia.
- 2-. Problemas de rentabilidad o pérdidas.

Por supuesto que existen otros efectos, pero éstos son suficientes para destacar lo importante. Veamos ahora como se calcula cada una de las anteriores razones.

4.2.1 Las Razones Financieras

RAZÓN O ÍNDICE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN
1.- Ciclo Fabricación	$\frac{\text{Inventario Prod. en Proceso (*)} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Producción}}$ <p>(*) Costo de P = Venta - Inventario I Producto Terminados y en proceso + Inventario II Producto Terminados y Proceso</p>	Días	Duración en días del ciclo de producción
2.- Ciclo Inventario Productos Terminados	$\frac{\text{Inventario Productos Terminados} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas - Utilidades Brutas}}$ <p>(*) Consumo = Inventario I Mat. Primas + Compras - Inventario II Mat. Primas</p>	Días	Nº de días de ventas asegurados en bodegas
3.- Ciclo Inventario de Materiales	$\frac{\text{Inventario Mat. Primas} \times 360 \text{ días}}{\text{Consumo Mat. Primas (*)}}$	Días	Nº de días de producción asegurados en bodegas
4.- Rotación de Existencias	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$	Veces	Nº de veces que las ventas hacen girar los inventarios
5. Período de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas a Cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$	Días	Nº de días promedio que demoran los clientes en pagarnos
6.- Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 360 \text{ días}}{\text{Compras}}$	Días	Nº de días que nos demoramos en pagar a los proveedores
7.- Gastos Financieros	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	%	Proporción de las ventas que es utilizado para pagar intereses
8.- Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Circulante - Pasivo Circulante}}{\text{Activo Total}}$ <p>Buena Situación; Resultado positivo Situación de Peligro: Resultado es cero Situación Desesperada: Resultado negativo</p>	%	Proporción del Activo Total disponible para hacer funcionar la empresa, una vez pagadas las deudas de corto plazo.
RAZÓN O ÍNDICE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INTERPRETACIÓN

9.- Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}}$	%	Proporción del activo que se puede utilizar para pagar deudas de corto plazo
	Buena Situación: Si la sumatoria de liquidez e independencia es más de 100. Mala Situación: Anterior sumatoria menos de 100.		
10.- Independencia Financiera	$\frac{\text{Pasivo Fijo + Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	%	Proporción del AT financiado por los propietarios y los acreedores de largo plazo. La diferencia con 100% mide el grado en que dependemos de los acreedores de corto plazo.
	Buena Situación: Si la sumatoria de liquidez e independencia es más de 100 Mala Situación: Sumatoria menor de 100		
11.- Solvencia	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Inventario}}$		Proporción del capital de trabajo que cobra una vez compradas las existencias.
12.- Rentabilidad	$\frac{\text{Excedentes Netos}}{\text{Ventas}}$	%	Mide el margen de beneficio de las ventas.
	$\frac{\text{Excedentes Netos}}{\text{Patrimonio}}$	%	Beneficio de la inversión de los asociados

Existen muchas otras razones, e incluso algunas de ellas cambian de fórmula según el autor. Pero, nosotros vamos a manejarlos con este pequeño grupo. A continuación le presentamos un ejemplo, los informes contables de COOPENTILIASIVIO, R.L. y en el inciso 4.2.2 los resultados de las razones en una visión global. Por favor calcúlelas por su cuenta y examine sus resultados.

COOPERATIVA EL ENTUSIASMO, R.L.
BALANCE DE SITUACION
al 30 setiembre 200....

<u>ACTIVO</u>	<u>1.053.738</u>	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	
<u>Activo Circulante</u>	<u>522.480</u>	<u>Pasivo Circulante</u>	<u>440.415</u>
Efectivo y valores	46.925	Cuentas por pagar	28.506
Cuentas por cobrar	134.627	Documentos vencidos	312,438
Documentos a cobrar	146.870	Gastos acumulados	77.054
Inventarios(*)	184.054	Productos diferidos	10.773
Gastos anticipados	10.004	Retenciones CCSS/pagar	11.644
<u>Activo Fijo</u>	<u>451.948</u>	<u>Pasivo Fijo</u>	<u>176.003</u>
Terrenos	23.730	Documentos / pagar	121.791
Planta y equipos (neto)	290.041	Provisión prestaciones legales	54.212
Obras en progreso	138.177		
		TOTAL PASIVO	<u>616.418</u>
<u>Otros Activos</u>	<u>79.310</u>	<u>Patrimonio</u>	<u>437.320</u>
Depósitos en Garantía	11.170	Capital Social	308.489
Cargos diferidos	23.652	Excedentes del período	11.860
Documentos a cobrar L.P.	44.488	Excedentes acumulados	16.971
		Reservas Legales	100,000

	<u>20X1</u>	<u>20X0</u>
(*) Inventario materias primas	66.700	55.906
Inventario productos proceso	34.250	30.192
Inventario productos terminados	83,104	73.258

**COOPERATIVA EL ENTUSIASMO, R.L.
ESTADO DE RESULTADOS
al 30 setiembre 200...**

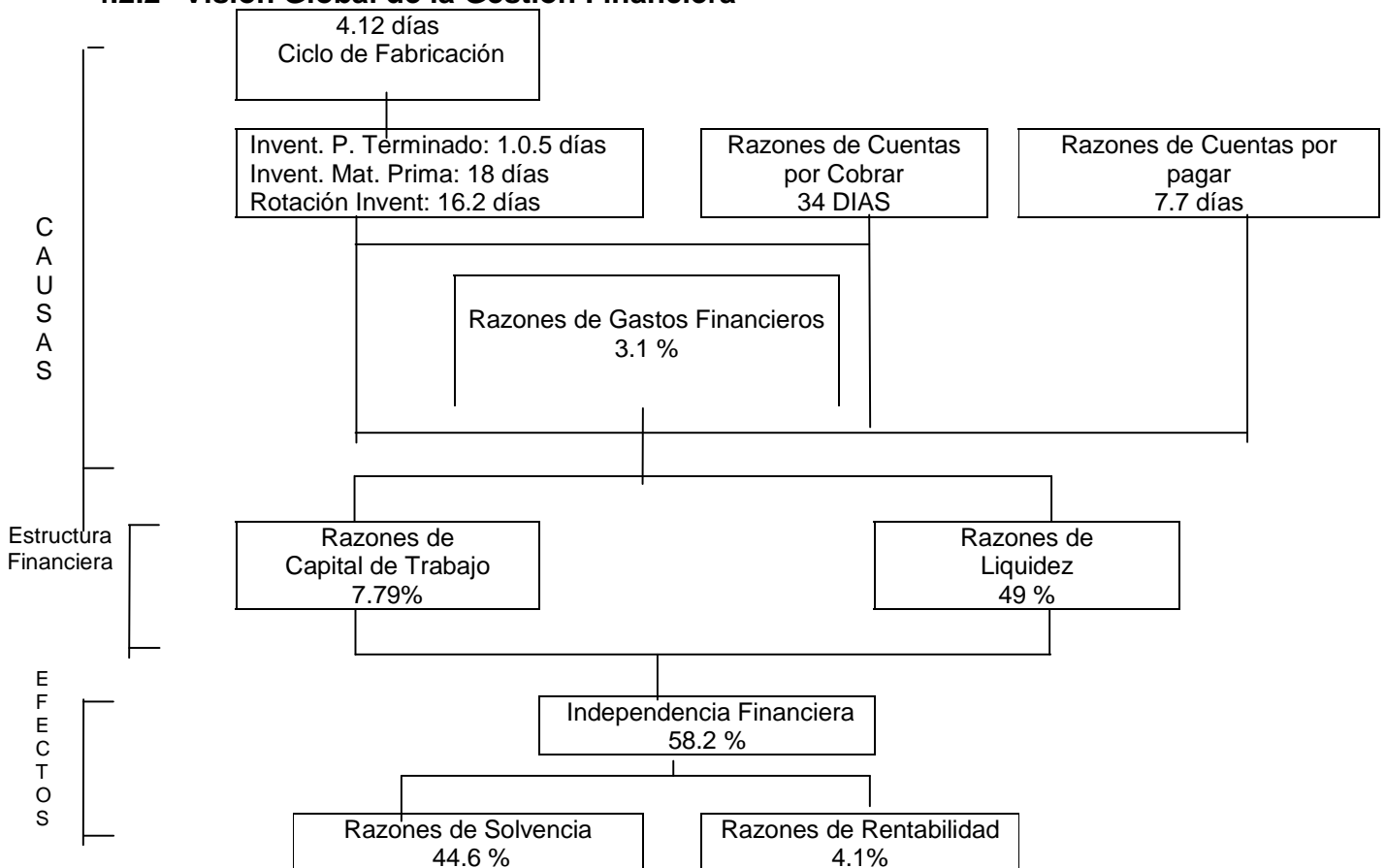
Ventas (1.260 unidades x 2.366,04) 2.981.214

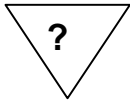
Costo de ventas (*)	<u>2.788.061</u>
Exc. bruto de operación	193.153
Gastos generales	59.624
Gastos de venta	<u>2.981</u>
Excedente antes gastos financieros impuestos	130.548
Gastos financieros	89.436
Intereses certificados aportación	4.472
Impuestos	10.400
Reservas legales	<u>14.380</u>

Excedentes del Período 11.860

(*) Incluye 1.338.270 de compras de materias primas, 418.209 de mano de obra y cargas sociales, etc.

4.2.2 Visión Global de la Gestión Financiera





EJERCICIOS

1. Calcule las razones financieras de COOPENTUSIASMO, R.L. y revise los resultados anotados en el anterior cuadro de Visión Global de la Gestión Financiera.

	Razón	Fórmula	Resultado
Calcule			

2. ¿Cómo cree que está la situación financiera de esta cooperativa? Justifica su respuesta.

ANALICE	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Interpretando el gráfico diremos que COOPENTUSIASMO, R. L. está en buena situación porque tiene una razón de capital de trabajo positiva y la suma de la liquidez y la independencia es superior a 100 (en el apartado final veremos el porque de este 100). Ahora si ahondamos vemos que las causas son:

1. Una baja duración del ciclo de producción.
2. Una duración baja en bodega de los inventarios.
3. Una alta rotación de inventarios.
4. Relativamente bajas demoras de los clientes en pagar.
5. Gastos financieros moderados y
6. Proveedores exigentes.

Si queremos mejorar la estructura financiera debemos estudiar los anteriores 6 elementos y proponer políticas que mejoren esos datos. Este tema, el de las políticas es muy importante, por lo que lo estudiaremos a continuación.

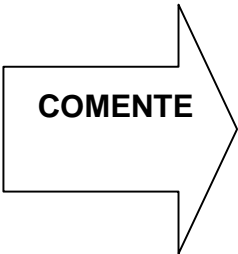
3. Para el caso de su empresa cooperativa, calcula las siguientes tres razones:

Capital de Trabajo

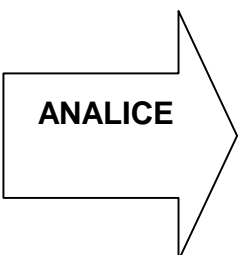
Liquidez

Independencia Financiera

4. Con los datos anteriores obtienes una visión global de su situación financiera
¿Cuál es su opinión, está bien, en peligro o muy mal?

COMENTE 

5. ¿Cuáles son las causas principales de la anterior situación? Puedes hacer un gráfico como el del inciso 4.2.2.

ANALICE 

5. POLITICAS FINANCIERAS

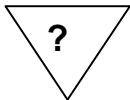
Las políticas revelan las intenciones y orientaciones que los Directores desean darle a la gestión financiera de la cooperativa. Al “marcar la cancha”, sirven a la gerencia para realizar su gestión, en procura de los resultados deseados. Pueden tomar la forma de guías o directrices que explican el “nivel considerado satisfactorio” sobre algo particular; a éstos se les conoce como políticas específicas. Pero, también pueden tomar una

forma general para expresar como lidiar con el riesgo en los negocios. ¿Queremos mayor rentabilidad a pesar de un mayor riesgo? o por el contrario ¿Queremos mayor seguridad a pesar de una menor rentabilidad? Veamos un poco más sobre políticas generales y específicas.

Note una cuestión importante: Las políticas financieras sirven como marco para actuar, y como orientadores en la formulación del Plan Anual Operativo y del Presupuesto.

5.1 Política General

La Política General en el campo de las finanzas se refiere al "riesgo financiero" que se está dispuesto a correr con el uso de los recursos invertidos en el negocio. Sabido es que a mayor riesgo se busca mayor rentabilidad y a menor riesgo menor rentabilidad. El primer caso se conoce como política liberal y el segundo como política conservadora.



EJERCICIOS

1. ¿Cuándo debemos aplicar una política conservadora y cuando una liberal? En términos generales se puede decir que la mejor política va a estar dictada por factores internos y del medio ambiente en que se desarrolla la empresa cooperativa. Señala ACUERDO o DESACUERDO en la casilla correspondiente, a las siguientes posibilidades:

Política Liberal. Es recomendable cuando:

ACUERDO DESACUERDO

La competencia baja los precios y es necesario mantener el nivel de ventas.

El mercado tiene sobre - oferta y los precios tienden a bajar.

Nuestra capacidad instalada de producción esta subutilizada.

Nuestro producto está quedando fuera de moda y es necesario vender rápidamente.

Cuando la rentabilidad es alta y las posibles pérdidas por mayor crédito, etc. pueden compensarse.

La temporada de ventas finaliza y es necesario eliminar inventarios.

Cuando desconocemos la reacción del público.

Política Conservadora. Es recomendable cuando:

El mercado tiene una situación normal.

Los proveedores limitan el crédito o los suministros.

No se prevén cambios tecnológicos rápidos.

El mercado financiero está limitado.

Cuando los clientes son individuales y la empresa produce a solicitud.

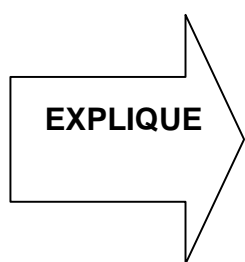
Cuando desconocemos la reacción del público.

2. Las siguientes reglas. ¿Serán Políticas Generales?

SI	NO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Analizar todos los meses, como mínimo los informes financieros (Balance de Situación, Estado de Resultados).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Realizar semestralmente o al menos una vez al año, auditorias externas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formular una política liberal o conservadora, cada ciclo de producción, dependiendo del análisis de la realidad de la empresa y de la situación del entorno

3. En su empresa cooperativa predominan políticas generales:

Conservadora Liberal

EXPLIQUE 

4. ¿Puede la Gerencia ayudar en la formulación de las políticas?

SI No

5. ¿Recuerdas alguna política financiera que se utilizara para elaborar el presupuesto?

DESCRIBA 

5.2 Políticas Específicas

TEMA	POSIBLES TIPOS DE POLÍTICAS ESPECÍFICAS	COMENTARIOS
1. Ciclo de Producción.	1.1 Disminuir el Ciclo de Producción en X % por año. 1.2 Aumentar la productividad anual en X % o disminuir el punto de equilibrio.	Se calcula sobre la duración Ciclo de Producción Se calcula en el Punto de Equilibrio (Ver análisis en inciso 5.1.1)
2. Inventarios Productos Terminados	2.1 Mantener un Volumen Normal" de inventarios de productos terminados. 2.2 Mantener X número de días de venta asegurados en bodega, de forma tal que exista equilibrio con el flujo de ventas. 2.3 Aplicar el sistema Justo a Tiempo, a fin de lograr que los proveedores corran con el gasto de mantener nuestras bodegas.	Ver análisis en inciso 5.2.1. Se calcula relacionando Ciclo Inventario Producto Terminado con Rotación Existencias (Ver inciso 5.2.1) Caso de una empresa comercial, no del tipo industrial. No se analiza por falta de tiempo.
3. Inventarios Materiales.	3.1 Mantener un inventario mínimo de X unidades de materia prima. 3.2 Disminuir los inventarios de materias primas en X % del valor de las ventas.	Ver 5.2. 1.
4. Rotación de Existencias.	4.1 Aumentar en X % la rotación de inventaries.	Se calcula sobre el índice de rotación de existencia.
5. Período de Pago	5.1 Aumentar el período de pago hasta una posición conveniente para nuestra cooperativa y para los provee dores. 5.2 Analizar las condiciones de pago en relación al valor del dinero y calcular qué es más conveniente, aprovechar los descuentos por pronto pago o las demoras en el pago.	Se parte de la razón del período de pago y se negocia. El valor de] dinero es la tasa de interés de mercado a corto plazo
6. Período de Cobranza.	6.1 Disminuir un X % la duración en días del crédito. 6.2 Fijar los términos de venta, período de crédito, des cuenta por pronto pago y recargos por morosidad. 6.3 Respalidar todo crédito a clientes con una letra de cambio u otro documento legal. 6.4 Conceder crédito previo estudio y calificación del cliente.	Depende de la competencia. Conviene usar un Comité Especializado.
7. Gastos.	7.1 Administración: Mantener los gastos	Algunos autores recomiendan no

	administrativos por debajo del X % de las ventas totales.	superar el 25%.
	7.2 Venta: Autorizar incrementos en gastos de venta hasta por X % del aumento esperado en ventas.	Busca eficiencia en el dinero invertido.
	7.3 Mantener los gastos financieros de corto plazo a menos de X % del total de gastos financieros.	Algunos autores consideran prudente mantener algo cerca no a una paridad.
8. Capital de Trabajo.	8.1 Mantener siempre la razón de capital de trabajo.	Ver fórmula.
	8.2 Financiar un máximo del X % del capital de trabajo.	De la diferencia ante AC – PC financiar, una pequeña proporción.
9. Liquidez.	9.1 Mantener activos circulantes suficientes como para lograr una razón de capital de trabajo positiva y por encima del X %.	Ver fórmula.
	9.2 Mantener un índice suficiente para lograr una sumatoria con el índice de independencia financiera, superior a 100%.	Sumar ambos índices
10. Independencia Financiera.	10.1 Mantener la razón de independencia en un mínimo de X %.	Ver fórmula.
	10.2 Mantener un índice suficiente para lograr una sumatoria con el índice de independencia financiera. superior a 100%.	
11. Solvencia.	11.1 Sostener una razón suficiente para cubrir los gastos de operación de, por ejemplo, una quincena.	
12. Rentabilidad.	12.1 El retorno sobre el patrimonio debe ser por lo menos igual a la tasa de mercado.	Utilizar tasa de interés del mercado

5.2.1 Análisis para el Cálculo de Algunas Políticas Específicas

5.2.1.1 Ciclo de Producción y Punto de Equilibrio

Entre mejor uso le demos a nuestros recursos menor será el ciclo de producción y mayor la productividad. Por lo tanto, una política para reducir el ciclo de fabricación en el fondo dictará pautas sobre productividad. Esto facilita las cosas, porque empresas cooperativas con un ciclo de producción anual, como la mayoría del sector agrícola, no tienen posibilidad de reducir el ciclo de producción, pero si de aumentar la productividad ya que es un asunto interno, totalmente controlable.

En la época presente, de apertura comercial: vamos a tener que mirarnos internamente. Pero, ¿Hacia dónde puede mirar un director? La respuesta es sencilla, debe mirar hacia su Punto de Equilibrio, para descubrir o idear formas de bajarlo (Ver

unidad didáctica "**Estimación de Costos Unitarios**" del primer curso de Administración de Empresas Cooperativas apartado 5). En esa oportunidad estudiamos lo que son costos fijos y variables, y el punto de equilibrio. No queremos aburrirle con repeticiones y por eso le rogamos leer de nuevo esa unidad. Ahora lo que nos interesa es mostrarle como utilizar esa herramienta en el Análisis Financiero.

La clave para calcular el punto de equilibrio (P. E.) es poder diferenciar entre costos fijos y variables a partir del Estado de Ganancias y Pérdidas. Veamos un ejemplo:

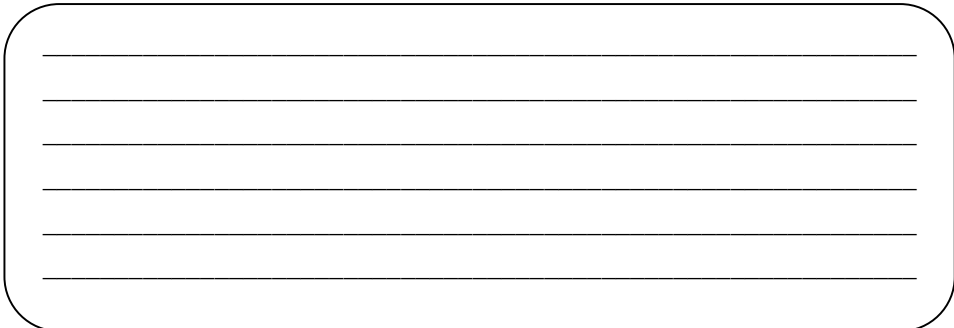
¿Cuál es la diferencia entre costo fijo y variable?

ESCRIBA SU PUNTO DE VISTA



Anote 2 ejemplos de costos fijos y 2 de costos variables en su empresa cooperativa.

ANOTE



COOPERATIVA LA INDUSTRIAL, R.L.
ESTADO DE EXCEDENTES Y PERDIDAS (PARCIAL)
al 30 de setiembre de 200...
Miles de U.M.

T.M. = Toneladas Métricas
Ventas: en T.M. = 6.231
en U.M. = 20.998,5

COSTOS Y GASTOS	FIJOS	VARIABLES
A. <u>Costo Directo</u>		
Materias primas		9.556,9
Mano de obra directa y cargas sociales		1.152,6
B. <u>Costo de Fabricación</u>		
Mano de obra ind. y cargas sociales	14,9	600,00
Depreciación	725,7	
Amortización activo intangible	24,0	
Electricidad y agua	5,7	240,0
Servicios gráficos		724,4
Mantenimiento		348,4
Seguros	62,6	
Varios	97,5	97,4
C. <u>Gastos Administrativos</u>		
Mano de obra y cargas sociales	308,9	
Combustible y lubricantes		54,1
Teléfono y otras comunicaciones		36,3
Papelería y útiles		34,9
Enseres y aseo	18,5	
Gastos de representación y dietas		151,2
Honorarios		113,4
Fletes y acarreos		39,9
Varios (depreciación equipo, elect. y agua)	37,8	37,9
D. <u>Gastos de ventas</u>		
Mano de obra y cargas sociales	29,0	400,0
Servicios publicitarios		314,9
Combustible y lubricantes		44,3
Teléfono y otras comunicaciones		24,2
Comisiones agencias publicitarias		140,7
Varios (depreciación y otros)	47,7	47,6
E. Gastos Financieros	940,0	442,8
F. IMPUESTO A LA RENTA		1.909,0
TOTAL	2.312,3	16.510,9

¿Cuánto debe vender COOPEINDUSTRIAL, R.L., para recuperar totalmente lo invertido en producir? Esto lo podemos calcular por medio del Punto General de

Equilibrio el cual es válido para una empresa que produce uno o varios productos a distintos precios:

$$P. \text{ de E.} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{2.312.300}{1 - \frac{16.510.900}{20.998.500}} = 10.819.772$$

En donde CF = Costo Fijo CV = Costo Variable y V = Ventas

Esa cifra por si sola no nos dice si estamos bien o mal. Para eso debemos valorarla en relación con la cercanía o lejanía de las ventas, esto es si la ventas son iguales al PE (PE / V = 1) no ganamos ni perdemos si las ventas son menores al PE (PE / V = Mayor de 1) perdemos y en caso contrario (PE / V = menor que 1) ganamos. Veamos en nuestro ejemplo:

$$\text{Relación PE / V} = \frac{10.819.8}{20.998.5} = 0,52$$

¿Qué nos dice este dato respecto al punto de equilibrio?

ANOTE

52

Ese dato nos dice que el PE es menor en 5 x 2% al valor de las ventas, por lo que estamos bien. Pero, podríamos mejorarlo, bajando el PE, ya sea actuando sobre los costos fijos o los costos variables.

Suponga que el costo de mano de obra directa y cargas sociales del ejemplo anterior logramos reducirlo en 152.600. El resultado será:

$$P. E. = \frac{2.312.300}{1 - \frac{16.351.300}{20.998.500}} = 10.463.951$$

Por lo tanto el P. de E. bajó en 3,3%. La misma reducción podríamos hacerla en otros costos variables. Al bajar el punto de equilibrio con el mismo volumen de ventas, estamos aumentando la productividad y por lo tanto los excedentes. Esto nos da más

flexibilidad para cuando el negocio pudiera tener una situación difícil (caen los precios, demanda baja, etc.) inesperadamente.

5.2.1.2 Inventario Productos Terminados

Estos inventarios presionan nuestro capital de trabajo y la liquidez, por lo que debemos buscar un nivel que equilibre el flujo de producción con el de ventas. Esto se llama Volumen Normal de Inventarios y se calcula así:

$$V.N. = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Índice de Rotación}}$$

Ej. de COOPENTUSIASMO, R.L.

$$V.N. = \frac{2.788.061}{16} = 174.254$$

Ej. de COOPENTUSIASMO, R.L. para calcular días asegurados en bodega:

Nº de ciclos de fabricación deseables en bodega: 3

Duración Ciclo de fabricación: 4,12 días.

Días de venta asegurados en bodega: 3 x 4,12 días = 12,3 días

Ventas totales: 2.981.214

Venta diaria: 2.981.214 / 360 = 8.281,15

Venta aseguradas en bodega: 8.281,15 x 12,36 = 102.355

5.2.1.3 Inventario de Materiales

Comprende materias primas, materiales y útiles de oficina, materiales y repuestos para mantenimiento, combustibles y lubricantes, etc. ¿Cuánto y cuándo? son las preguntas, que definen el nivel de inventarios. Una respuesta puede obtenerse mediante la fórmula que permite calcular la "cantidad menos costosa" de inventarios o "inventario mínimo", para no quedar desabastecidos:

$$\text{Inventario Mínimo} = \sqrt{\frac{2 (\text{n}^\circ \text{ de unidades del período}) (\text{costo de hacer un pedido})}{(\text{Costo Unitario}) (\text{Costo porcentual de almacenar})}}$$

Ejemplo de COOPENTUSIASMO, R.L.:

$$\text{N}^\circ \text{ Unidades de venta del período} = \text{Ventas (2.981.214)} / \text{Precio Unitario (2.366.04)} = 1.260$$

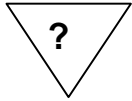
Costo de hacer un pedido: Gastos administrativos para hacer el pedido, transportar, recibir y controlar la calidad y cantidad = 1.500.

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de unidades}} \\ 2.788.061 / 1.260 = 2.212.75$$

$$\text{Costo porcentual almacén} = \frac{\text{Costo total de bodega del período}}{\text{valor de los inventarios}} \\ 30.000 / 184.054 = 16,3\%$$

$$\text{Inventario Materiales} = \sqrt{\frac{2 (\text{n}^{\circ} \text{ de unidades del período}) (\text{costo de hacer un pedido})}{(\text{Costo Unitario}) (\text{Costo porcentual de almacenar})}} \\ \text{Unidades}$$

$$\text{Inventario de Materiales} = \sqrt{\frac{2 \cdot (1.260)(1.500)}{(2.212.75) (0.163)}} \sqrt{\frac{(3.780.000)}{360.7}} = 32.37 \text{ unid.}$$



EJERCICIOS

1. ¿Cuál es el Punto de Equilibrio de su empresa cooperativa?

**CALCULARLO
Y
ANALIZARLO**

A large rounded rectangular box with five horizontal lines for writing, intended for the student to calculate and analyze the break-even point.

2. Dado el valor del PE calculado anteriormente. ¿Qué política recomendarías?

**ESCRIBA SU
RESPUESTA**

A large rounded rectangular box with five horizontal lines for writing, intended for the student to write their recommendation based on the calculated break-even point.

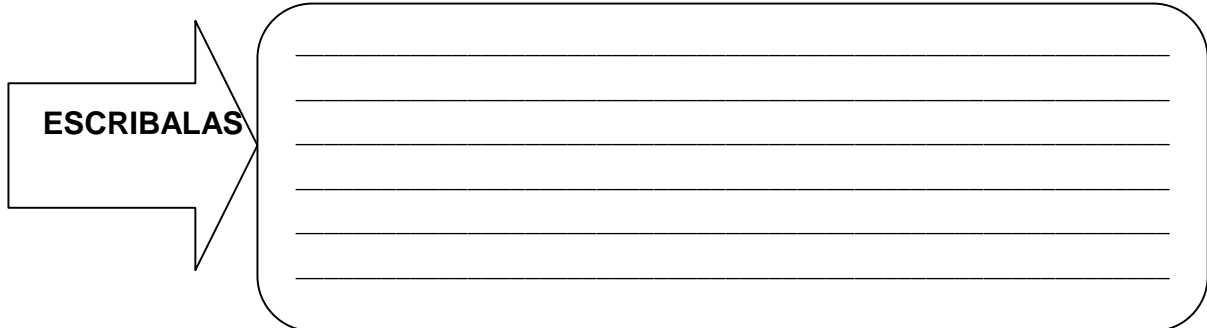
3. ¿Coincide tú recomendación con la que tiene formulada su empresa cooperativa?

ANALICE

A large rounded rectangular box with five horizontal lines for writing, intended for the student to analyze whether their recommendation matches the cooperative's policy.

4. ¿Cuáles políticas tiene su cooperativa sobre inventarios?

ESCRIBALAS



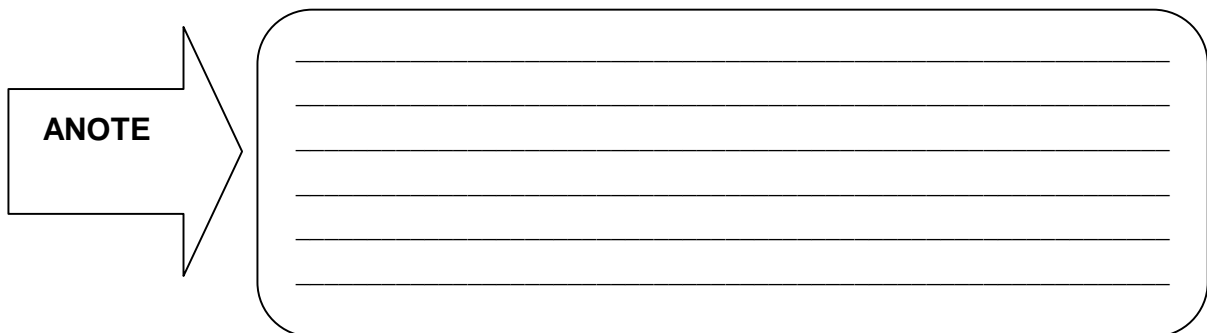
5. ¿Qué hacer cuando no existe una política?

COMENTE



6. ¿Qué hacer cuando existe una política, pero no es apropiada?

ANOTE



7. Señala ACUERDO o DESACUERDO, a las siguientes posibilidades:

ACUERDO **DESACUERDO**

La formulación de políticas es una función del Consejo

La Gerencia decide las políticas, el Consejo las aplica.

La gerencia puede ayudar en la formulación de las políticas.

6. EFICIENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

6.1 Profundidad de los Análisis

Evaluar la eficiencia financiera es una de nuestras grandes preocupaciones como directores, ya que solo conociendo y calificando nuestra situación financiera podremos tomar decisiones. Para conocer o calificar nuestra posición financiera podemos realizar análisis financieros de tres órdenes.

a) Primer orden: Es un análisis básico centrado en la estructura financiera, con el fin de identificar el nivel de funcionamiento de las finanzas de la empresa cooperativa. Vamos a compararlo con un vehículo, en donde al encenderlo, se indica el nivel del aceite y gasolina, temperatura y velocidad. Estos datos son suficientes para que el chofer tome decisiones tales como hacer un corto o largo viaje, recargarlo de aceite o gasolina, bajar la velocidad, echarle agua al radiador, etc. Son decisiones sencillas y normales para manejar el carro, sin tener que ser un experto en reparaciones mecánicas.

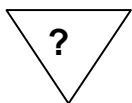
Pues bien, los análisis financieros de primer orden son una revisión de los relojes o marcadores del vehículo, y permite observar el nivel de la estructura financiera. Los datos mostrados en esos marcadores son suficientes para tomar decisiones tales como continuar el proceso, o resolver problemas mostrados por algunos de los relojes del "cuadro de mando", profundizar el análisis más allá del panel o incluso recurrir al experto, un consultor financiero. Este tipo de análisis (primer orden) debe practicarse continuamente por lo que constituye un sistema de alerta temprana. Igual al del conductor de verificar u observar con frecuencia los medidores de temperatura, gasolina, etc., de su carro mientras va conduciéndolo.

b) Segundo orden: Si el análisis de primer orden muestra problemas que ameritan profundizar, entonces estamos frente a los análisis de segundo orden. Continuando con nuestro ejemplo del carro, si el indicador de carga de la batería señala problemas tendremos que revisar la batería, sus cables, el arrancador y así sucesivamente otros elementos, hasta encontrar el problema y aplicar una solución, ya sea por nuestras propias manos o por las de un especialista.

Esto es lo que se llama "análisis de un sistema integrado". La gestión financiera es también un sistema integrado, según lo vimos en el enunciado del problema central y de sus causas y efectos. Por eso, las razones financieras vistas en el apartado 4.2.1. pueden integrarse para dar una idea global de la situación financiera y de las fallas causantes. Esto permite observar la interrelación que existe entre los varios componentes financieros y un valor de resultado global. Los análisis de segundo orden pueden practicarse cada tres meses.

c) Tercer orden: Si el análisis de segundo orden detecta causas graves, o por el contrario no logra identificar causa alguna, debe saltarse a un análisis de tercer orden. En este caso se buscará un consultor en finanzas, el cual con instrumental más complejo analizará la situación y recomendará las acciones remediabiles del caso.

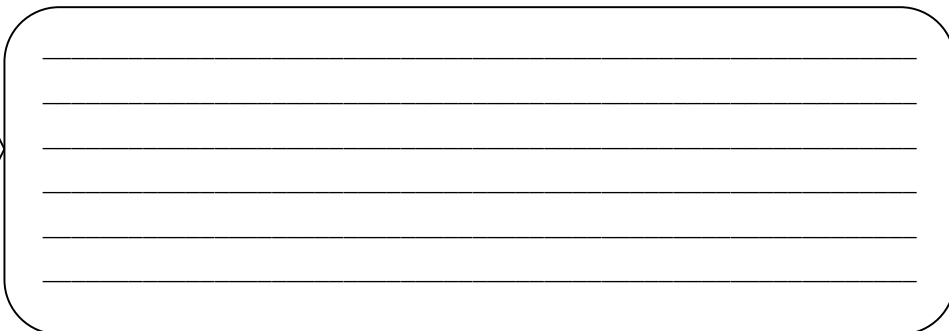
Nota: El sistema de gestión financiera integrada del apartado 4.2.2 es un instrumento de segundo orden. Los informes de auditoria aplican como instrumentos de tercer orden.



EJERCICIOS


1. ¿Cuál nivel de profundidad en el análisis financiero aplican en su empresa cooperativa?

RAZONA SU RESPUESTA



2. ¿Con cuánta frecuencia realiza su Consejo de Administración análisis de la situación financiera?

ESCRIBA AQUÍ



3. Como Director ¿Cuál nivel podrías aplicar más fácilmente?

ANOTE

Ahora, estamos claros: Como Directores debemos revisar diariamente nuestro panel financiero y nada mejor que los análisis de primer orden. Los análisis rápidos son más necesarios hoy día, dado que el futuro es un mundo imposible de predecir y lleno de obstáculos. Debemos aprender a realizar "rápidos análisis" para tomar decisiones "más rápidas" de lo que hemos acostumbrado.

Dentro de este orden de ideas contamos con dos posibilidades.

- a) El análisis de cumplimiento de los objetivos financieros básicos, expresados como las razones del problema central.
- b) Aplicar un instrumento sencillo de alerta temprana.

6.2 Análisis de Cumplimiento de los Objetivos Financieros Básicos

Nuestro objetivo básico será resolver el problema central, esto es, la disponibilidad de capital de trabajo y de la liquidez, a fin de lograr una relación sana y equilibrada entre LIQUIDEZ - PRODUCCIÓN - RENTABILIDAD. Aún más, nos gustaría que esas relaciones se logaran dentro de un ambiente de independencia financiera.

Nuestra obligación como Directores es controlar muy a menudo la situación del capital de trabajo, la liquidez y el grado de independencia financiera.

6.2.1 ¿Por qué es tan importante el capital de trabajo?

Si nuestros acreedores de corto plazo deciden pedir su plata inmediatamente, vamos a tener que echar mano de los activos circulantes para pagarles. El resultado puede mostrarnos una buena situación, una situación peligrosa o una situación desesperada.

Veamos un poco este asunto.

1- Situación Buena:

La mayoría de los autores prefieren calcular el capital de trabajo como la diferencia entre activos y pasivos circulantes.

$$C. \text{ de T.} = AC - PC \text{ (siempre deber ser positivo)}$$

(Ejemplo de COOPENTUSIASMO, R.L.)

$$C. \text{ de T.} = 522.480 - 440.415 = + 82.065$$

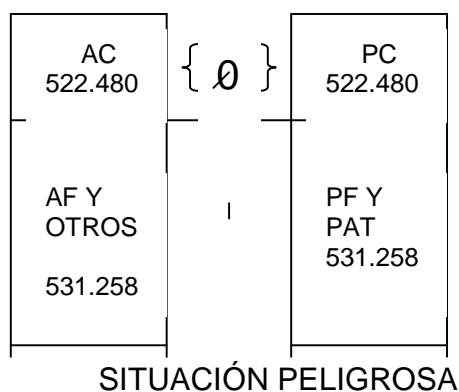
¿Cuál es su opinión de este resultado?

ANALICE

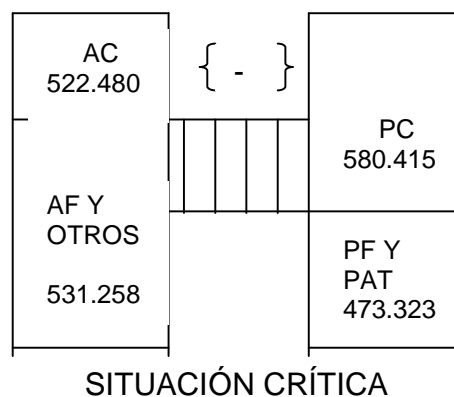
Esto quiere decir que podemos cancelar de hoy a mañana a nuestros acreedores y aún nos quedará una parte para pagar las actividades que harán funcionar a la empresa. Esa parte es el capital de trabajo y por lo tanto "siempre" debe ser positivo. Lo adecuado o inadecuado de ese monto es un análisis de mayor profundidad, el cual no haremos aquí.

2-. Situaciones peligrosas a desesperadas:

Pero, ¿Qué pasaría si nuestros activos circulantes son iguales o inferiores a nuestros pasivos circulantes? Para ampliar la respuesta veamos el siguiente gráfico:



- Pagamos acreedores.
- No tenemos dinero para hacer funcionar la empresa cooperativa.



- No tenemos dinero para pagara, todos los acreedores de corto plazo.
- No tenemos dinero para hacer funcionar el negocio.

Partiendo de la fórmula del capital de trabajo, podemos calcular la razón financiera del capital de trabajo:

$$\text{Razón del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón nos dice cuál es el porcentaje del Activo que queda disponible una vez pagadas las deudas de corto plazo, para hacer "funcionar" la empresa. Veamos unos ejemplos:

- | | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Razón C de T = $\frac{522.480 - 440.415}{1.053.738}$ | = (+) 7,79 % Situación | <input style="width: 100%;" type="text"/>
(Llenar) |
| 2. Razón C de T = $\frac{522.480 - 522.440}{1.053.738}$ | = 0 % Situación | <input style="width: 100%;" type="text"/>
(Llenar) |
| 3. Razón C de T = $\frac{522.480 - 580.415}{1.053.738}$ | = (-) 5.5 % Situación | <input style="width: 100%;" type="text"/>
(Llenar) |

Note que es muy difícil afirmar "Cuán Buena o Crítica" es nuestra situación financiera con los datos anteriores. (Esto se repite con los siguientes índices) pero el resultado es suficiente para alertarnos o tranquilizarnos y así tomar decisiones.

6.2.2 ¿Porqué es importante la liquidez?

La liquidez es una razón financiera que mide la capacidad para pagar las obligaciones de corto plazo. Es una forma de analizar, el grado de emparejamiento de los vencimientos en las obligaciones inmediatas, con la disponibilidad de dinero en efectivo. Si esta es sobradamente suficiente la empresa cooperativa no tendrá problemas para pagar planillas, electricidad, etc. Pero, en el caso contrario un acreedor lo puede poner en serios problemas para operar en el corto plazo.

La liquidez podemos medirla con las siguientes razones:

Razón circulante = Activo circulante = 522.480 1,19 veces
Pasivo circulante 440.415

Razón de tesorería= Activo circulante - Inventarios Pasivo Circulante

522.480 - 184.054 0,~77
440.415 -

Razón de liquidez = Activo circulante 522.480 0,49
Activo Total 1.053.738

Nota: Todos los ejemplos corresponden a COOPENTUSIASMO, R.L.

Existen otras muchas más, según cada autor. Pero, analicemos un poco más el significado de los resultados. En el primer caso el resultado quiere decir que el activo circulante es 1,2 veces mayor que el pasivo corriente, por lo que pareciera relativamente suficiente. Sin embargo, no se puede ser rotundo en la respuesta, ya que este índice (como todos) solo es significativo cuando se conoce el contenido de la cifras. De ahí que los responsables de la tesorería (nombre del segundo índice) insisten en que los inventarios no son fácilmente convertibles en dinero, por lo que deben restarse del activo circulante. En esta situación el resultado de nuestro ejemplo no es tan bueno, ya que contamos con 0,77 para pagar 1,00 de compromiso.

La última razón de liquidez nos indica el porcentaje del Activo que podemos utilizar para pagar nuestros compromisos de corto plazo con proveedores, bancos, socios, personal, etc. Sin embargo, como vimos en el anterior índice, no podemos decir de esa cifra "cuan buena o mala" es nuestra situación financiera, pero si es suficiente para alertarnos.

6.2.3 ¿Por qué es tan importante la Independencia Financiera?

La independencia financiera mide el grado en que la empresa cooperativa ha sido financiada, por lo que también se le conoce como Razón de Endeudamiento o de Apalancamiento. Bajo un enfoque opuesto, sirve para comparar lo aportado por los propietarios con lo financiado por los acreedores.

La independencia financiera podemos medirla con las siguientes razones:

- Razón de endeudamiento: $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
- Razón de cubrimiento: $\frac{\text{Utilidad antes de Gastos Financieros e Impuesto}}{\text{Gastos Financieros}}$
- Razón de independencia: $\frac{\text{Pasivo Fijo} + \text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$

Ejemplo $\frac{176.003 + 437.320}{1.053.738} = 58,2\%$

Esta razón nos indica la proporción en que propietarios y financistas de largo plazo son dueños de la empresa. La diferencia con 100 mide el grado en que dependemos de los acreedores de corto plazo. Por lo tanto, entre más elevado sea el resultado menos dependientes somos del capital ajeno para financiar la actividad normal. En el caso de nuestro ejemplo, dependemos o financiamos nuestra actividad operativa en un 41,8% (diferencia con 100%)

Con ese resultado estamos más cerca de ser muy dependientes o independientes?

6.3 Sistema de Alerta Temprana

Son instrumentos de primer orden para el análisis continuo de la eficiencia en la gestión financiera. Por su sencillez, una vez aprendido el método de cálculo, son muy apropiados para su manejo por la dirección.

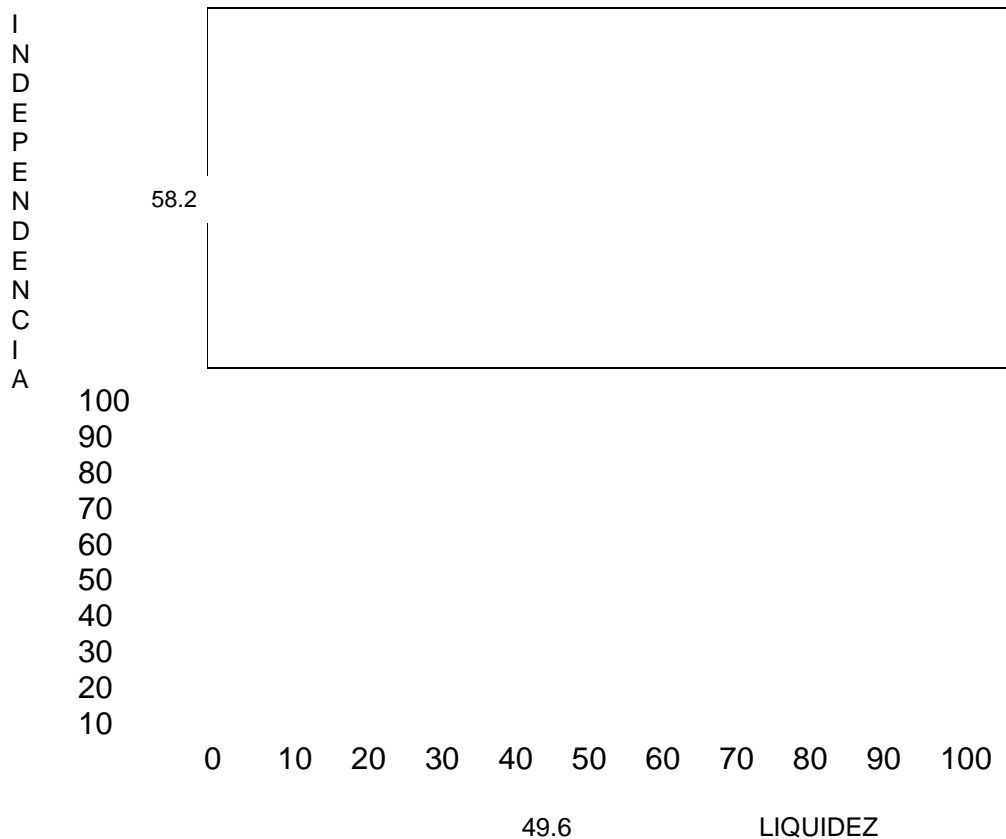
6.3.1 Cuadro de Mando Financiero o Gráfico de la Estructura Financiera

Seguidamente le presentaremos un método de cálculo gráfico para que pueda visualizar en el "panel o cuadro de mando" de la gestión financiera de su empresa cooperativa. Aunque es una aplicación de principios aritméticos y de álgebra lineal, su manejo está al alcance de personas que solo sepan dibujar y leer valores lineales a escala. Los materiales que va a necesitar para realizar este trabajo son: papel milimétrico, una regla, lápiz y borrador. (Nota: Al final de esta unidad encontrará una hoja milimétrica para que trabaje sobre ella).

Para entender los pasos necesarios a dar, en el empleo de este método, seguiremos dos ejemplos, el de COOPENTUSIASMO, R.L. y su propia cooperativa. Empecemos a hacer el gráfico:

1. Calcule las razones financieras de la estructura financiera, a saber, la de capital de trabajo (+ 7,79%), liquidez (49,6%) y la de independencia financiera (58,2%).

2. Toma la hoja milimétrica y dibuja una línea vertical, con escalas de 0 a 100. El 0 estará en la parte inferior. La escala asciende en proporciones iguales según el trazado milimétrico, por ejemplo cada 10 milímetros. Luego comenzando en el 0 traza hacia su derecha una línea horizontal hasta llegar a completar la escala de 100. Ahora traza líneas paralelas a las dos anteriores, para formar un cuadro como el siguiente.



3. En el eje vertical anota el nivel o resultado de la razón de independencia financiera, por ejemplo 58,2. En el eje horizontal coloca los resultados de la razón de liquidez, por ejemplo 49,6.
4. Los dos resultados anteriores permiten dibujar un punto común a ambas razones. Para ello colócale en el dato de independencia y traza una línea punteada hasta el otro extremo del cuadro y que sea paralela al eje horizontal; luego colócate en el dato de la liquidez y traza otra línea punteada ascendente y paralela al eje vertical, hasta tocar la otra línea punteada. Aquí tienes el punto común a ambas razones. Gráfica el punto.

5. Dibuja una diagonal entre las escalas 100 y 100. De esto resultan dos situaciones curiosas:
- a) La distancia horizontal entre el punto anterior y la diagonal es igual a la razón del capital de trabajo y
 - b) Si el punto está por debajo de la diagonal, la suma de sus componentes (independencia y liquidez) será inferior a 100. Esto muestra una estructura financiera en dificultades. Si suma más de 100 el punto se ubica sobre la diagonal y estará en mejor situación.
6. El anterior hecho nos permite un mayor análisis. La ubicación del punto con respecto a la diagonal nos indica las siguientes posibles situaciones financieras:
- Si el punto se encuentra en la diagonal, significa que la razón del Capital de Trabajo es igual a cero. Por lo tanto, toda la diagonal es la línea de capital de trabajo con una razón igual a cero en todos sus puntos. Ahora contamos con un gráfico en que se encuentran representadas tres razones: el eje vertical la independencia financiera, el eje horizontal la liquidez, y la diagonal el capital de trabajo.
 - Si el punto se ubica por encima de la diagonal la razón de capital de trabajo es positiva y
 - Si el punto está por debajo de la diagonal, tenemos una razón del capital de trabajo negativa.

Note lo interesante de este instrumento: es que con un solo punto y sin referencias complejas a empresas similares, puede decir si está bien o mal, cuál es su principal falla y qué debería intentar hacer. Por favor, entienda que esto es un "análisis rápido" para mostrarle señales de alerta temprana, para que ello le estimule a análisis más profundos,

6.3.2 El Cuadro de Mando: Los relojes marcadores de alerta temprana

En una primera interpretación podemos decir que cualquier punto sobre la diagonal está en la zona positiva, y por lo tanto de buena situación de la razón del capital de trabajo; y por debajo en la zona negativa, en situación desesperada. Además, podríamos dibujar varios puntos para años diferentes y así diagnosticar la tendencia y localizar de dónde viene la falla.

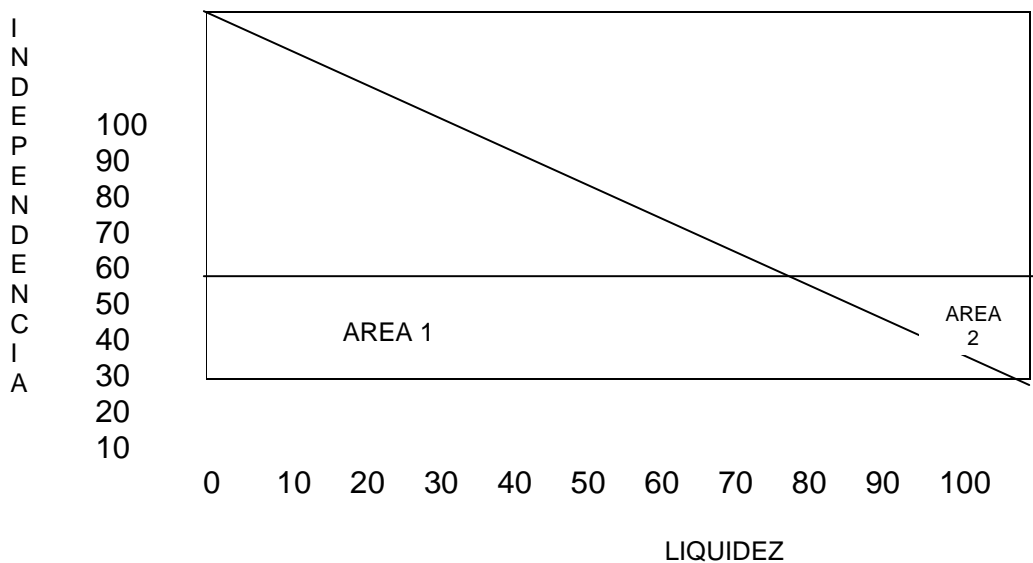
Para nosotros como directivos es muy importante:

1. Diagnosticar la situación.
2. Hallar de dónde viene la falla y
3. Definir el objetivo apropiado para remediar la falla.

El anterior análisis sin embargo no es suficiente ya que no nos permite precisar hacia donde movernos en nuestro objetivo con relación a las tres razones financieras en conjunto. Para resolver esto vamos a utilizar "Cuatro Reglas Generales". Claro, entendemos la conveniencia de contar con normas menos generales y más específicas por sector productivo, novedad del producto, antigüedad de la empresa, tamaño, etc. Pero, como esta unidad está diseñada para una amplia variedad de empresas cooperativas, será suficiente, en un análisis de primer orden, manejarnos con las cuatro siguientes reglas generales.

I. Situación peligrosa:

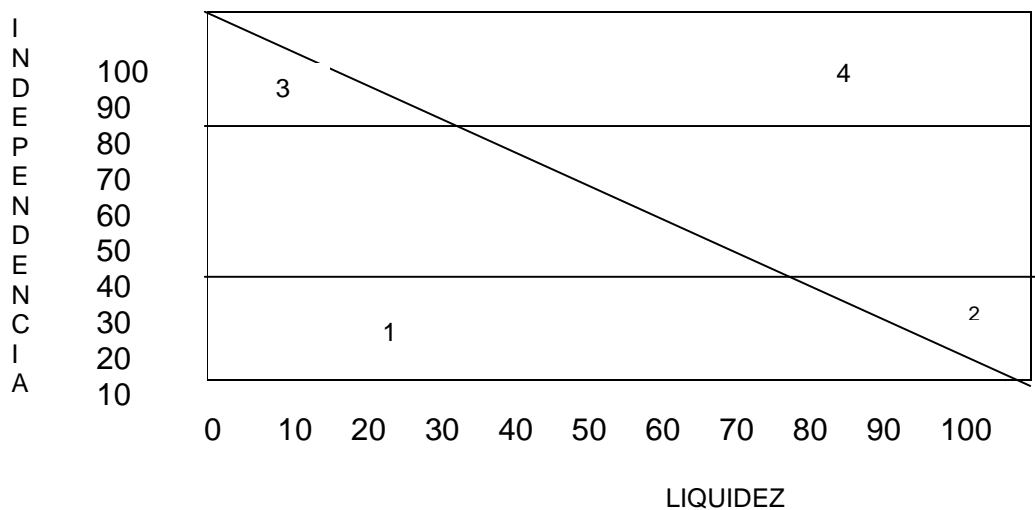
Se considera muy peligroso una razón de independencia inferior a una tercera parte (33%), ya que ello significa que dependemos o trabajamos con más de dos terceras partes de capital ajeno a corto plazo. Para verlo en el gráfico traza desde el eje de Independencia Financiera y a la altura de 33 (un tercio) una línea paralela al eje de la liquidez, en la siguiente forma:



Note lo siguiente: La diagonal, razón capital de trabajo, nos presenta dos áreas; cada una de las cuales será para nosotros un reloj o cuadrante de señales de alerta. Luego las analizaremos.

II. Situación de sobrecapitalización:

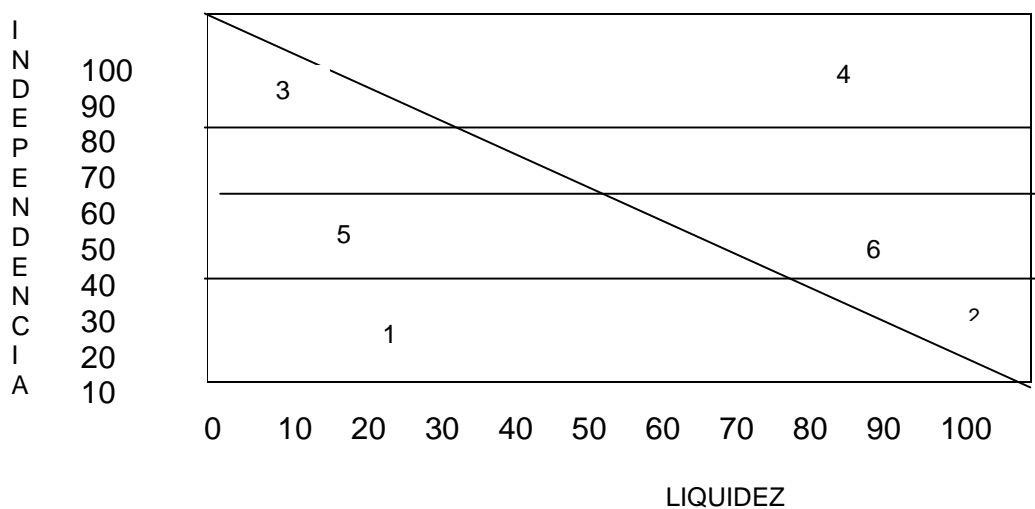
Una razón de independencia financiera contrapuesta a la mostrada en la situación 1, sería aquella en que trabajamos con menos de una tercera parte del capital ajeno a corto plazo, o lo que es lo mismo una razón financiera superior a dos terceras partes (66%). Para entendernos traza esta nueva línea así:



Al igual que en la situación I, la diagonal nos crea dos áreas. Luego las analizaremos.

III. Situación de vigilancia:

Por encima de la línea del 33% dejamos de estar en peligro, pero no del todo. Por eso se llama a esa área zona de vigilancia. El límite superior puede estar en donde la razón de independencia financiera sea igual al 50%. Traza esta nueva línea. Al igual que en los casos anteriores, la diagonal nos crea dos áreas (relojes marcadores) que estudiaremos posteriormente.



IV. Situación normal:

Si se fija en el eje de independencia financiera, a la altura de 50 y 66, encontrarás una nueva franja llamada normal. Se considera como normal una situación en que la razón de independencia financiera oscila entre los anteriores niveles, aún cuando puedan existir problemas de liquidez y capital de trabajo. Sin embargo, esto sería resultado de una mala estructura financiera, la cual se puede reestructurar.

La diagonal crea dos áreas o relojes marcadores. Marca con el número 7 la de la izquierda y con el 8 la de la derecha.

6.3.3 Análisis del cuadro de mando

Cada área o reloj marcador se puede analizar de la siguiente manera. Veamos primero un resumen y luego el detalle.

TEMA	SITUACIÓN	COMENTARIOS	OBJETIVO
1	PELIGRO MUY ALTO.	Problema de capital de trabajo e independencia, coloca a la empresa al borde de la quiebra.	Capitalizar en efectivo, o reducir la empresa.
2	PELIGRO.	Estructura financiera en desequilibrio, porque el alto grado de liquidez y del capital de trabajo no guardan relación con el pobre grado de independencia.	Saltar área 6 y luego 8, reequilibrando situación financiera.
3	SOBRECAPITALIZACIÓN MAL	Estructura financiera desequilibrada por combinación de un alto grado de independencia con bajos niveles de liquidez y capital de trabajo.	Trasladarse al área y luego 8, reequilibrando situación financiera.
4	SOBRECAPITALIZADO	Es una posición muy buena para invertir y ampliar actividades con crédito.	Moverse al área 8 y crecer.
5	VIGILANCIA ALTA	Es lo opuesto a 4. El porvenir está amenazado por problemas de capital de trabajo, independencia financiera y podría ser de liquidez.	Saltar a las áreas 6 ó 7 y luego a la 8.
6	VIGILANCIA MODERADA	Es una buena posición ya que la única amenaza para el futuro y objeto de vigilancia es la Independencia.	Moverse al área 8.
7	NORMAL - MAL.	Estructura financiera desequilibrada: combina alta independencia con baja liquidez y capital de trabajo.	Trasladarse área 8, reequilibrando situación financiera.
8	NORMAL.	Buena estructura financiera.	Mantenerse.

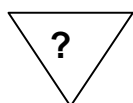
Cuadrante N° 1:

Es peligrosa en dos sentidos: razón del capital de trabajo negativa e independencia financiera muy pobre. No importa el grado de liquidez ya que esta es una situación muy próxima a la quiebra. Si los asociados no están dispuestos a colaborar y la dirección a trabajar muy fuerte lo mejor sería pedir una administración por intervención judicial o bien declararse en quiebra. Caso contrario, la dirección debe plantearse un objetivo y unas actividades para hacer su capital de trabajo positivo y aumentar su grado de independencia financiera ¿Cómo? Veamos un ejemplo.

Razón	Situación Ejemplo	Situación 30-9-200.. de COOPENTUSIASMO
Independencia	$\frac{338.323}{1.053,738} (*) = 32,1 \%$	58,2%
C. de T.	$\frac{247.480 - 715.415}{1.053.738} (*) = (-44.4\%)$	+0,7%
Liquidez	$\frac{247.480}{1.053.738} = 23,5\%$	68,6%

Ubica este punto en el cuadro de mando.

(*) **Arreglo:** La situación original de COOPENTUSIASMO, R.L. (ver apartado 4.2.I.) es modificada en este y los siguientes ejemplos, para ajustarla a la situación de cada área. En este caso se disminuyó en 275.000 el PF y PAT, cifra que se suma al P.C. para equilibrar. En esa misma cantidad se disminuyó el AC y se aumento el AF

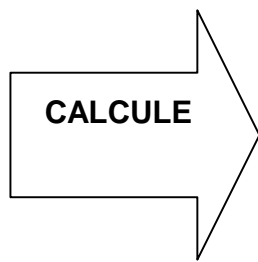


EJERCICIOS

Nuestro objetivo es regresar a la situación original y para ello podemos aplicar varios correctivos.

- Aumentar el capital social con aportes en efectivo.
- Reducir la empresa disminuyendo el activo y el pasivo circulante, etc.

Calcule la primera alternativa, con un aumento de 300.000 y la segunda con una disminución de 200.000. Construya el cuadro de mandos y ubique los puntos en el gráfico.



Cuadrante N° 2:

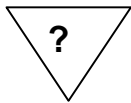
A pesar de tener una razón positiva del capital de trabajo y un alto grado de liquidez, lo cierto es que ello no guarda relación con el muy bajo grado de independencia financiera. Esta desproporción nos indica un desequilibrio en la estructura financiera, no tan peligrosa como el área 1, pero de todas maneras peligrosas al cual debemos atacar inmediatamente. Recuerda que trabajar a base de crédito de corto plazo (dependencia) significa estar sobre una cuerda floja y eso debemos evitarlo.

Nuestro objetivo será utilizar el exceso de liquidez presente en el Activo Total de tal manera que se aumente la independencia financiera. Veamos un ejemplo: partamos de COOPENTUSIASMO, R.L. y cambiemos algunos datos para ponerla en mala situación.

Razón	Situación AL 30-9-200..	Situación de peligro
C. de T.	$\frac{AC - PC}{AT} = \frac{522,480 - 440.415}{1.053.738} = 7.79\%$	$\frac{722.480 - 715.415}{1.053.738} * = 0,7\%$
Liquidez	$\frac{AC}{AT} = \frac{522.480}{1.053.738} = 49,6\%$	$\frac{722.480}{1.053.738} = 68,6\%$
Independencia	$\frac{PF + PAT}{AT} = \frac{176.003 + 437.320}{1.053.738} = 58.2\%$	$\frac{338.323}{1.053.738} * = 32.1 \%$

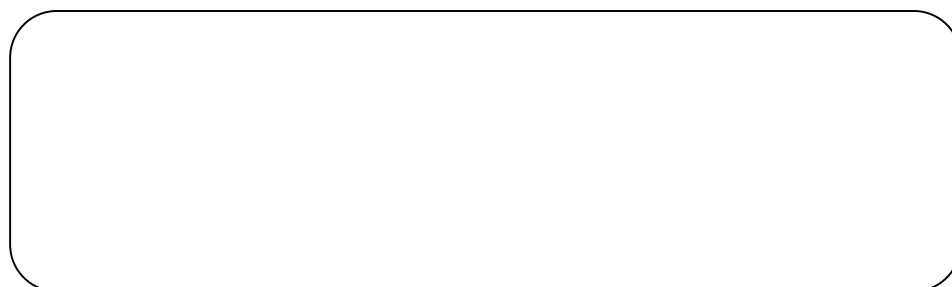
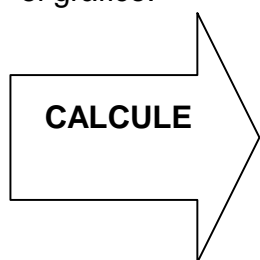
Ubica este punto en el cuadro de mando.

* **Arreglo:** Se incrementa el PC en 275.000, cifra que se resta al PF y PAT. Igualmente, se aumentó el AC en 200.000 a costa de otros activos y activos fijo.



EJERCICIOS

¿Cuál sería nuestro objetivo? Pues regresar a la situación al 30-9-19.... o al menos saltar al área 6 y luego a la 8, para lo cual utilizamos, como dijimos antes ciertas cuentas mostradas en la razón de liquidez (activo circulante), a fin de pagar deudas de corto plazo y aumentar el patrimonio y las deudas de largo plazo. Haz el siguiente ejercicio: Vende, en efectivo, activo fijo, y otros activos por c275.000 y ubica el punto en el gráfico.



Cuadrante N° 3:

A pesar de la alta independencia financiera tenemos dos peligros, una baja liquidez y un capital de trabajo negativo. Estos dos elementos combinados dificultarán seriamente trabajar en el corto plazo, incluso llevándonos a situaciones tan peligrosas como no poder pagar la planilla.

Esta mala estructura financiera nos obliga a buscar un nuevo objetivo: utilizar mejor el capital permanente (Pasivo Fijo y Patrimonio), para reducir el nivel de independencia y aumentar la razón del capital de trabajo. Veamos el mismo ejemplo arreglado.

Razón	Situación de Ejemplo
Independencia	$\frac{713.323}{1.053.738} * = 67.7 \%$
C. de T.	$\frac{322.480 - 340.415}{1.053.738} * = (-1.7\%)$
Liquidez	$\frac{322.480}{1.053.738} = 30,6\%$

* **Arreglo:** Aumentar en 100.000 el pasivo a largo plazo y el patrimonio y disminuir esa cifra del pasivo corto plazo (Ej. COOPENTUSIASMO, R.L.). En el lado de los débitos disminuir en 200.000 el activo circulante, cifra que se compensa con un aumento en otros activos.

Nuestro objetivo nos llevaría a acciones como:

- a. Aumentar el activo circulante liquidando parte de otros activos.
- b. Incrementar los pasivos circulantes o cualquier otra posible corrección.

Cuadrante N° 4:

A pesar de estar en una zona de capital de trabajo positiva y de gran liquidez, ello no guarda relación con el muy alto grado de independencia financiera. En esta área no existen peligros lo único es una gran oportunidad para invertir con el fin de ampliar actividades. Veamos el mismo ejemplo arreglado.

Razón	Situación de Ejemplo
Independencia	$\frac{713.323}{1.053.738} * = 67.7 \%$
C. de T.	$\frac{522.480 - 440.415}{1.053.738} * = 7.79\%$
Liquidez	$\frac{522.480}{1.053.738} = 49,6\%$

* Arreglo: Se mantienen la situación del ejemplo anterior para el capital permanente. El resto permanece igual al 30-9-200..

Nuestro objetivo sería crecer, para lo cual podemos pedir prestado a fin de incrementar nuestro activo.

Cuadrante N° 5:

Debemos aplicar la vigilancia principalmente a una baja independencia financiera y una razón negativa del capital de trabajo. La liquidez podría estar baja lo cual sería un elemento adicional de vigilancia, o normal por lo que no inquieta. La vigilancia se da porque esta situación podría cambiar y fácilmente trasladarse a las áreas 1 ó 2, lo cual constituye una amenaza para el futuro. Veamos el mismo ejemplo arreglado.

Razón	Situación de Ejemplo
Independencia	$\frac{438.323}{1.053.738} * = 41.6 \%$
C. de T.	$\frac{522.480 - 615.415}{1.053.738} * = (-8.8\%)$
Liquidez	$\frac{522.480}{1.053.738} = 49,6\%$

* Arreglo: Aumentar el PC en 175.000 y compensar con una disminución en el PF.

Nuestro objetivo será llegar al área 8, ya sea primero saltando a la 7 y luego a la 8, aumentando la independencia financiera (el capital permanente) y posteriormente la liquidez, también podría escogerse el camino de primero a la 6 y luego a la 8, aumentando la liquidez y posteriormente la independencia. Elabora un ejemplo: Utiliza las reservas legales y los excedentes para abonar al pasivo circulante.



Cuadrante N° 6:

Es un área de vigilancia en cuanto a su independencia. Pero esta bien en cuanto a liquidez y capital de trabajo. La vigilancia es necesaria por cuanto existe la amenaza de retroceder hacia áreas como la 5, la 2 ó la 1 inclusive. Veamos un ejemplo de esta situación.

Razón	Situación de Ejemplo
-------	----------------------

Independencia	$\frac{488.323}{1.053.738} * = 46.3 \%$
C. de T.	$\frac{652.480 - 565.415}{1.053.738} * = 8.3\%$
Liquidez	$\frac{647.480}{1.053.738} = 61.4\%$

- * **Arreglo:** Disminuir en 125.000 el capital permanente y compensar con igual aumento el PC. Además, aumentar en 130.000 el AC. y compensar con reducción del AF y otros activos. Dibuje el punto.

Nuestro objetivo será subir al área 8 para mejorar nuestra independencia financiera. Debe buscar las medidas apropiadas. Sin embargo, puede permanecer en este nicho, manteniendo la apropiada vigilancia sobre el grado de independencia.

Cuadrante N° 7:

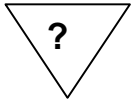
A pesar de una situación de independencia normal, existe una mala estructura financiera manifiesta en problemas de liquidez y capital de trabajo. Debe equilibrarse, primero mejorando su liquidez y luego su capital de trabajo. Veamos un ejemplo.

Razón	Situación de Ejemplo
Independencia	$\frac{176.003 + 437.320}{1.053.738} = 58.2 \%$
C. de T.	$\frac{247.480 * - 440.415 *}{1.053.738} = (-18.4\%)$
Liquidez	$\frac{247.480 *}{1.053.738} = 23.5\%$

- * **Arreglo:** Disminuir el activo circulante 275.000 y compensar con un aumento igual en el AF u otros activos.

Cuadrante N° 8:

Zona normal en todos los sentidos.

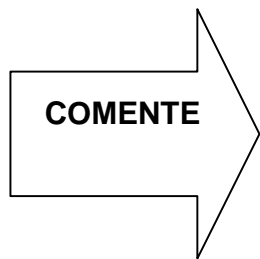


EJERCICIOS

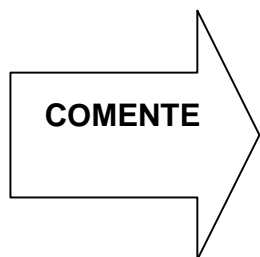
1. Calcula las tres razones de la estructura financiera de su cooperativa.



2. Analiza su situación, según el cuadrante en que se ubique el punto.



3. ¿Qué acciones recomendarías para mejorar su posición financiera?



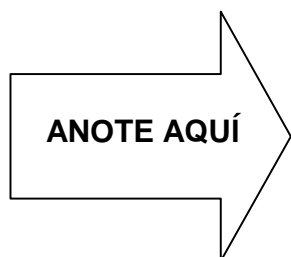
7. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por Compromiso de Actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Esa actividad consistirá, utilizando el material de esta unidad didáctica, en:

- 1-. Calcular la posición financiera de su cooperativa.
- 2-. Preparar un análisis de las consecuencias de esa posición financiera.
- 3-. Preparar un plan de acción para mejorar.
- 4-. Otras.

En el espacio siguiente escribe su o sus actividades para la próxima Sesión del Consejo de Administración:



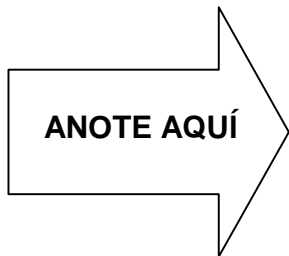
A large rounded rectangular box containing 15 horizontal lines for writing.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso. Juzgue si fue realista el compromiso. Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.



A large, rounded rectangular box with a thin black border. Inside the box, there are 20 horizontal lines spaced evenly, providing a space for writing.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

