

**PROYECCIÓN FINANCIERA APLICADA A LA COOPERATIVA DE  
PRODUCTORES DE LECHE DE NARIÑO – COOPROLENAR**

**JORGE HERNANDO REVELO GUERRERO  
CESAR WILTON YOREDA ALVEAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS  
2004**

**PROYECCIÓN FINANCIERA APLICADA A LA COOPERATIVA DE  
PRODUCTORES DE LECHE DE NARIÑO – COOPROLENAR**

**JORGE REVELO G.  
CESAR WILTON YOREDA ALVEAR**

**ASESOR: Dra. ALBA YADIRA VILLARREAL P.  
Economista, Esp. en Finanzas**

**Informe presentado para optar el título de  
ESPECIALISTA EN FINANZAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS  
2004**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 25 de mayo de 2004

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, por ser presencia viva en nuestro diario vivir.

Cooperativa COOPROLENAR LTDA. por la información suministrada para la elaboración del presente informe.

Señor Alvaro Jossa Jojoa, Representante Legal de la Cooperativa COOPROLENAR LTDA.

Katherinne Avilés Villota, Contador Público, por su colaboración en la realización del presente Trabajo de Grado.

A nuestras familias por brindarnos todo su apoyo y el ánimo que nos dieron para cumplir con este propósito.

A todas las personas que colaboraron para que este Trabajo de Grado se pudiera realizar.

## RESUMEN

El presente trabajo presenta el estudio de Proyecciones Financieras para la Cooperativa de Productores de Leche de Nariño – COOPROLENAR -, entidad dedicada a la comercialización y distribución de leche y consecución de créditos a sus usuarios.

El trabajo inicia con un marco histórico en el cual se da a conocer el inicio de la Cooperativa y su objeto social. Seguidamente se da a conocer el marco legal, su normatividad y las entidades que regulan y vigilan su funcionamiento.

Se realiza un diagnóstico financiero de la Cooperativa, en donde se hace un estudio estructural el cual incluye un análisis vertical y horizontal del Estado de Excedentes y Pérdidas y el Balance General. Seguidamente se plantean los indicadores financieros de la Cooperativa para los años 2002 – 2003. dichos indicadores permiten esclarecer los problemas fundamentales a nivel financiero de la Cooperativa.

Una vez efectuado el diagnóstico financiero, se realizan las correspondientes proyecciones para las vigencias 2004, 2005 y 2006, tomando como base el comportamiento histórico de los años 2001 al 2003; con esta información se preparan los principales presupuestos que son la base fundamental para la elaboración de las proyecciones financieras de el Estado de Excedentes y Pérdidas, Presupuesto de Caja, Balance General y sus respectivas conclusiones. Una vez realizado esto se plantean dos escenarios financieros posibles: el pesimista y el optimista para las mismas vigencias, con sus respectivas conclusiones y en esta última instancia se determina el Valor Económico Agregado (E.V.A.).

Al finalizar el trabajo se plantean las conclusiones generales que dan la base para emitir las recomendaciones con el propósito de que la Cooperativa logre un manejo administrativo y financiero más adecuado.

## **SUMMARY**

The present paper work is a financial study for COOPROLENAR – Cooperativa de Productores de Leche de Nariño – a Milk distributor and commercial establishment, who offers financial services to its associates.

This paper work starts with a historic development of the cooperative and business mission, the legal environment and government institutions that controls its commercial trade. In second place, there is a financial diagnostic that includes vertical and horizontal analysis of Financial statements and Financial indicators for 2002 and 2003, that shows the economic behaviour of the Cooperative, and financial facts that affects its business prospect ion.

Once the financial diagnostic is done, there are financial projections for 2004, 2005, and 2006 made from historic data from years 2001 to 2003. This information is a basis for financial projections of the Balance Sheet, cash flow statement and profit and loss account. Once it's done there are two possible economic sceneries: the gloomiest and the best possible for the same years with their particular conclusions and Economic Value Add

By the end of this work, final conclusions are made to build recommendations for a better financial and administrative management.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1. MARCO HISTORICO	16
1.2. MARCO CONCEPTUAL	19
1.3. MARCO LEGAL	26
1.3.1. Normatividad General	26
1.3.2. Normatividad Especial	26
2. DIAGNOSTIVO FINANCIERO	31
2.1. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA	32
2.1.1. Análisis Vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas	32
2.1.2. Análisis Horizontal del Estado de Excedentes y/o Pérdidas	37
2.1.3. Análisis Vertical del Balance General	39
2.1.4. Análisis Horizontal del Balance General	40
2.2. INDICADORES FINANCIEROS	41
2.2.1. Razones de Liquidez	42
2.2.2. Indicadores de Endeudamiento	43
2.2.3. Indicadores de Apalancamiento	45

2.2.4. Indicadores de Rentabilidad	47
2.2.5. Indicadores de Rotación o Actividad	51
2.3. PROBLEMAS FUNDAMENTALES DE LA COOPERATIVA	52
2.3.1. De Liquidez y De Capital de Trabajo	52
2.3.2. De Endeudamiento	53
2.3.3. De Rentabilidad	53
3. PROYECCION FINANCIERA	54
3.1. INFORMACIÓN HISTÓRICA	55
3.2. FORMULACIÓN DE LAS BASES PARA LAS PROYECCIONES	57
3.2.1. Ventas	57
3.2.2. Costo de Ventas	57
3.2.3. Ingresos Operacionales	59
3.2.4. Gastos de Ventas	60
3.2.5. Gastos de Administración	61
3.2.6. Distribución de Excedentes	63
3.2.7. Cuentas por Cobrar	63
3.2.8. Cuentas por Pagar	64
3.3. PREPARACION DE LOS PRINCIPALES PRESUPUESTOS	65
3.4. PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	67
3.4.1. Estado de Excedentes y/o Pérdidas proyectado	67
3.4.2. Presupuesto de Caja proyectado	68



3.4.3. Balance General proyectado	69
3.5. CONCLUSIONES DE LAS PROYECCIONES	70
4. ESCENARIOS FINANCIEROS POSIBLES	72
4.1. ESCENARIO PESIMISTA	72
4.2. ESCENARIO OPTIMISTA	76
5. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (E.V.A.)	81
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Reclasificación de Cuentas	31
Cuadro 2. Análisis Vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas años 2001 al 2003	33
Cuadro 3. Análisis Horizontal del Estado de Excedentes y/o Pérdidas años 2001 al 2003	34
Cuadro 4. Análisis Vertical del Balance General años 2001 al 2003	35
Cuadro 5. Análisis Horizontal del Balance General años 2001 al 2003	36
Cuadro 6. Indicadores Financieros. Liquidez	42
Cuadro 7. Indicadores Financieros. Endeudamiento	44
Cuadro 8. Indicadores Financieros. Apalancamiento	46
Cuadro 9. Indicadores Financieros. Rentabilidad	48
Cuadro 10. Indicadores Financieros. Rotación o Actividad	51
Cuadro 11. Estado de Excedentes y/o Pérdidas años 2001 al 2003	55
Cuadro 12. Balance General años 2001 al 2003	56
Cuadro 13. Venta de Leche años 2001 al 2003	57
Cuadro 14. Compra de Leche años 2001 al 2003	58
Cuadro 15. Comparativo Unidades Vendidas y Compradas años 2001 al 2003	58

Cuadro 16. Relación entre Precio de Compra y Venta años 2001 al 2003	59
Cuadro 17. Ingresos Operacionales años 2001 al 2003	59
Cuadro 18. Ingresos por Servicios años 2001 al 2003	60
Cuadro 19. Gastos Generales años 2001 al 2003	62
Cuadro 20. Gastos Financieros años 2001 al 2003	62
Cuadro 21. Presupuesto de Ventas años 2004 al 2006	65
Cuadro 22. Presupuesto de Compras años 2004 al 2006	65
Cuadro 23. Presupuesto de Ingresos Operacionales años 2004 al 2006	65
Cuadro 24. Presupuesto de Gastos de Ventas años 2004 al 2006	66
Cuadro 25. Presupuesto de Gastos de Administración años 2004 al 2006	66
Cuadro 26. Estado de Excedentes y/o Pérdidas Proyectado años 2004 al 2006	67
Cuadro 27. Presupuesto de Caja Proyectado años 2004 al 2006	68
Cuadro 28. Balance General Proyectado años 2004 al 2006	69
Cuadro 29. Escenario Pesimista. Estado de Excedentes y/o Pérdidas Proyectado años 2004 al 2006	73
Cuadro 30. Escenario Pesimista. Presupuesto de Caja Proyectado años 2004 al 2006	74
Cuadro 31. Escenario Pesimista. Balance General Proyectado años 2004 al 2006	75
Cuadro 32. Escenario Optimista. Estado de Excedentes y/o Pérdidas Proyectado años 2004 al 2006	77

Cuadro 33. Escenario Optimista. Presupuesto de Caja Proyectado años 2004 al 2006	78
Cuadro 34. Escenario Optimista. Balance General Proyectado años 2004 al 2006	79
Cuadro 35. Cálculo de E.V.A. años 2001 al 2006	83

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Razones de Liquidez	42
Figura 2. Capital de Trabajo	43
Figura 3. Razones de Endeudamiento	44
Figura 4. Razones de Apalancamiento	45
Figura 5. Indicadores de Rentabilidad	47
Figura 6. Rotación del Activo	51
Figura 7. Periodo de Rotación del Activo	51

## INTRODUCCION

Uno de los recursos que se ha constituido como parte importante dentro de toda organización es sin duda alguna la parte financiera, que permite entre otros aspectos, determinar la situación pasada, presente y futura de cualquier ente económico.

El análisis de aspectos fundamentales como estados financieros, indicadores, análisis y proyecciones financieras, tiene gran importancia por la información que suministra tanto al interior de la Cooperativa para la toma de decisiones, como también, a las personas externas a efectos de control, supervisión, regulación o de inversión.

A esto le sumamos la aparición del cooperativismo como la agrupación de personas para la creación de cooperativas con el fin de prestar servicios a los cooperados. Por tal razón presentamos ante los lectores, un Estudio de Proyecciones Financieras para la Cooperativa de Productores de Leche de Nariño – COOPROLENAR -, una entidad dedicada a la comercialización y distribución de leche, así como la consecución de créditos a sus usuarios y la prestación de otros servicios. Este conocimiento permitirá mejores condiciones de éxito para la Cooperativa, pudiendo ubicarla en una posición que sirva para crear nexos comerciales con otras grandes Cooperativas de nivel nacional.

En muchas empresas solamente los dueños conocen lo que el futuro le augura a su entidad, saben si habrá ventas, nuevos contratos, posibilidades de nuevos mercados, etc. Ellos son los únicos capaces de ver las oportunidades de negocio que existen.

Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos, convirtiéndose por consiguiente en herramienta esencial para negociar con los prestamistas. Así mismo ayudan a la gerencia en la revisión de planes y

programas y de su conveniencia a la luz del probable impacto sobre las finanzas de la compañía.

De otra parte, los pronósticos financieros son valiosos como elemento de control, al comparar los resultados reales de un negocio contra lo que se tenía presupuestado. En este caso, las desviaciones significativas con respecto a los niveles esperados pueden indicar que los programas no se desarrollan como se debía, o que los planes no eran realistas y por ende tienen que ser revisados.

Sin duda, las proyecciones financieras son de gran ayuda en el mundo empresarial y pueden resultar muy efectivas en las pequeñas empresas

El punto de partida fue la recolección de información, el estudio y diagnóstico de las características generales y específicas del sistema de contabilidad de COOPROLENAR, se tomó como base la información ya recolectada y el diagnóstico, para proponer proyecciones de los estados financieros básicos.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. MARCO HISTÓRICO**

Después de un proceso de capacitación y organización iniciado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en 1985, veinte pequeños productores de leche decidieron conformar una Cooperativa, cuya razón social sería Cooperativa de Productores de Leche de Nariño Ltda., cuya sigla es COOPROLENAR LTDA., con el objetivo principal de comercializar directamente la leche con los consumidores o plantas procesadoras ubicadas en la ciudad de Pasto, evitando al máximo la intermediación; también buscaron solucionar en alguna medida el transporte de los principales productos de sus parcelas para ser colocados en el mercado, buscando siempre elevar el ingreso del pequeño productor campesino.

Su objeto social es la de subsanar necesidades primordiales de primero y segundo grado que se traducen en la creación de un centro de acopio; sistema organizado de mercadeo de la leche, sus derivados y demás productos agrícolas; asegurar el transporte de los mismos; eliminación de los intermediarios y tener el servicio de ahorro y crédito, con miras a incrementar la prestación de otros servicios.

En 1985 COOPROLÁCTEOS, se convierte en su principal cliente y de quien reciben algunos beneficios como: servicio médico veterinario, suministro de insumos agropecuarios y anticipos para compra de leche. En el mes de Septiembre de 1986, COOPROLENAR LTDA. se convierte en socio activo de esta entidad, con un aporte inicial de \$3.940 y el 12 de Agosto de 2002, se retira obteniendo un excedente de \$16.977.003.

Además, en 1985 se consiguió la vinculación de CORFAS (Corporación Fondo de Apoyo de Cooperativas Asociativas), quien brindó asesoría técnica y financiera permanente. Se consiguió con esta corporación, en septiembre 4 del mismo año un crédito por valor de \$2.330.000 para la adquisición de un vehículo con capacidad de tres toneladas.



Desde el comienzo de la organización cooperativa, ha sido relevante el apoyo recibido por el Fondo DRI para adelantar sus objetivos.

DANCOOP (actualmente DANSOCIAL), concedió Personería Jurídica, mediante la Resolución No. 0409 del 11 de Marzo de 1987, la cual permitió formalizar sus acciones.

En abril de 1985 se inició el acopio de leche, captando primeramente 17.951 litros provenientes de 20 pequeños ganaderos; actualmente el acopio equivale a 491.013 litros proveniente de 94 ganaderos o proveedores.

El 21 de Octubre de 1991, la Cooperativa se afilia a FENACOA (Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias), con un aporte inicial de \$50.000 y el 21 de junio de 1992 aporta \$60.000, que en la actualidad se encuentran acumulados en la cuenta de Inversiones Permanentes.

Para mayor seguridad y control en el manejo de los dineros de la Cooperativa, en 1992, se abrió cuenta bancaria en Financiacoop.

En el mes de Septiembre de 1993 se adquirió un lote por valor de \$509.500 con el propósito de construir la sede de la Cooperativa, pero debido a su ubicación se optó por venderlo y el 25 de julio de 1994 se compra otro por un valor de \$600.000, en donde se encuentra ubicada actualmente la Cooperativa, cuya construcción de la primera planta se inicia el 28 de enero de 1995 y la segunda planta se construye con el resultante de la venta del primer lote entre los meses de Mayo del 2001 y Septiembre del 2002.

En este mismo año se propone mediante Asamblea General una reforma estatutaria por parte del Señor José María Puerres, de los Artículos 84 y 85 en lo referente al Régimen Económico y Financiero, proponiendo un incremento en capital y aporte mensual.

Finalizando el año 1994 y a comienzos del año 1995 se hicieron grandes esfuerzos por trabajar por el desarrollo y progreso de la Cooperativa, buscando las mejores soluciones a problemas presentados para lograr un buen funcionamiento y progreso; se optó por realizar actividades que contribuyeron a disminuir las pérdidas en la comercialización de la leche, realizando para esto un procesamiento de queso y ante el problema de la leche adulterada se tomó muestras para análisis con el fin de mejorar y mantener buena calidad.

En Octubre de 1995 se cambia la camioneta con otra por un valor de \$17.500.000 la cual se da en parte de pago, para la adquisición en el año de 1998 de otra camioneta comprada en \$46.022.400.

El 31 de marzo de 1997, la Cooperativa se afilia a COOMERCUY con un aporte de \$1.180.000, el cual actualmente se encuentra registrado en la cuenta de Inversiones Permanentes.

Para mejorar la calidad del producto se solicita la colaboración de la UMATA – Pasto, mediante la capacitación a asociados y proveedores en prácticas adecuadas de nutrición de vacas productoras.

En 1998 debido al Fenómeno del Niño la comercialización de leche disminuyó notablemente, y comparándola con años anteriores se dejó de percibir un 8.92% de las ventas, lo que causó una disminución en sus excedentes; a pesar de ésta disminución la Cooperativa presentó resultados positivos beneficiando al productor como al consumidor con precios justos, lo que permitió la ampliación de la cobertura en cuanto a acopio de litros de leche.

En el mes de Febrero de 2002, la Cooperativa fue víctima de la delincuencia, al ser despojada del vehículo con el que transportaban la leche, de las cantinas con la leche acopiada y del efectivo destinado para el pago de los proveedores. Pero esto no fue causa para que la Cooperativa decayera en su propósito, y con la colaboración de los mismos asociados que facilitaron las cantinas para el acopio, y de la contratación del transporte, está saliendo adelante para dar cumplimiento a su objeto social.

El direccionamiento de la Cooperativa estuvo a cargo de los mismos asociados, hasta marzo del 2002, año en el cual se decide en Asamblea General someter a prueba el Direccionamiento de la Cooperativa con una persona ajena a la misma.

En el mes de Junio la Cooperativa participa en el Consejo Nacional Campesino organizado por Fenacoa, donde se trató el tema de la crítica situación del campesino con respecto al Plan Colombia en su parte positiva y negativa; además se responsabilizó del seminario sobre riesgo Cooperativarial, demostrando con esto la colaboración y el ánimo de darse a conocer.

Desde el momento en que el Señor Alvaro Jossa Jojoa tomó el direccionamiento de la Cooperativa, se nota mejoría en la gestión administrativa ya que es una persona con una visión amplia del mercado, que trabaja para el crecimiento y desarrollo de COOPROLENAR LTDA. Esta situación se ve reflejada en los cambios presentados en los aspectos económicos y financieros y además en la motivación dirigida a los asociados, para que a pesar de las dificultades presentadas, no se desanimen y sigan luchando por el bienestar y progreso de la Cooperativa.

## **1.2. MARCO CONCEPTUAL**

**1.2.1. Activo.** Representa los bienes, valores, derechos y pertenencias, tangibles e intangibles de propiedad de la entidad solidaria, a los cuales se les ha asignado un valor para cuantificar lo que posee la entidad para desarrollar sus actividades.

Los rubros que integran esta clase tendrán siempre saldo débito, con excepción de las cuentas de valuación (provisión, depreciación, agotamiento y amortización), que serán deducidas o asignadas a los correspondientes grupos de cuentas.

**1.2.2. Anticipos de Contratos y Proveedores.** Registra los valores entregados por la Entidad a manera de anticipo para la realización de un contrato o a sus proveedores en la adquisición de bienes.

**1.2.3. Asamblea General.** Es el máximo órgano de administración de las cooperativas que asumen total o parcialmente el poder legislativo. Y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. Está constituida por los asociados hábiles.

**1.2.4. Asociado.** Persona que forma parte de una asociación o compañía

**1.2.5. Balance General.** Es un estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de la Cooperativa.

**1.2.6. Capital de Trabajo.** Es una medida de liquidez a corto plazo de una Cooperativa, un análisis de los factores que proporcionan cambios en el monto neto de los activos corrientes y de los pasivos corrientes. Proporciona información acerca de la fluidez del capital en circulación relevante en muchas decisiones de accionistas, acreedores, de la administración y otros usuarios.

**1.2.7. Centro de Acopio.** Lugar donde se reúnen, acuden o concentran personas o grupos por algún motivo o con alguna finalidad.

**1.2.8. Circular.** Hace referencia a una orden, una instrucción, etc., verbal o escrita que una autoridad superior dirige a todos o gran parte de sus subalternos.

**1.2.9. Cooperativa.** Es la Cooperativa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la Cooperativa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o

servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

**1.2.10. CORFAS.** Corporación Fondo de Apoyo de Cooperativas Asociativas.

**1.2.11. Costo de Ventas.** Agrupa las cuentas que representan la acumulación de los costos directos e indirectos necesarios en la elaboración de productos y/o prestación de los servicios, de acuerdo con la actividad social desarrollada por la entidad, en un período determinado.

**1.2.12. DANSOCIAL.** Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria.

**1.2.13. Decreto.** Decisión de un gobernante o de una autoridad, o de un tribunal o juez, sobre la materia o negocio en que tengan competencia.

**1.2.14. DRI.** Fondo de Cofinanciación para la Inversión Rural.

**1.2.15. Estado de Cambios en el Patrimonio.** Muestra y explica en forma detallada las variaciones en cada una de las cuentas del Patrimonio de un ente económico durante un periodo.

**1.2.16. Estado de Cambios en la Situación Financiera.** Es un estado financiero básico que revela los movimientos en el capital de trabajo de un ente económico durante un periodo, diferenciando entre las fuentes de dichos recursos y sus aplicaciones.

**1.2.17. Estado de Flujo de Efectivo.** Es un estado financiero básico que presenta de una manera dinámica el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una Cooperativa durante un periodo de tiempo determinado y la situación de efectivo al final del periodo.

**1.2.18. Estado de Resultados.** Es un documento complementario al balance general, en él se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo un excedente del ejercicio contable. Esta compuesto por las cuentas de ingresos, gastos, costo de ventas y costos de producción.

**1.2.19. Estados Financieros.** Es una presentación financiera estructurada de la posición y las transacciones llevadas a cabo de una Cooperativa.

**1.2.20. Excedente.** Es el resultado positivo obtenido por el ente económico como consecuencia de las operaciones realizadas durante el periodo.

**1.2.21. FENACOA.** Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias.

**1.2.22. Flujo de Caja.** El flujo de caja es una proyección de la liquidez de la empresa, que registra las entradas y salidas de efectivo antes y después del inicio de operaciones.

**1.2.23. Fuentes de Financiamiento.** En las fuentes de financiamiento, se deberá explicar el origen del dinero con el que funcionara la empresa.

**1.2.24. Fondo.** Conjunto de recursos destinado a un objeto determinado.

**1.2.25. Fondo de Educación.** Representa los recursos destinados a prestar los servicios de educación, tanto a los asociados, sus familiares, como a los trabajadores de acuerdo con las normas legales estatutarias o las disposiciones de la Asamblea General.

**1.2.26. Fondo de Solidaridad.** En este Fondo se registran los recursos que se destinaran para atender el servicio de ayuda económica a los asociados y sus familiares dependientes en circunstancias

especiales tales como calamidades domésticas o situaciones de particular, en las cuales pueda hacer realidad ayuda mutua entre aquellos. Igualmente hace relación en la cooperación entre Cooperativas aplicable a la integración en general, fomentar la ayuda mutua entre cooperativas y destinar los recursos al beneficio de la comunidad, trabajando por un desarrollo sostenible a través de políticas aprobadas por los asociados.

**1.2.27. Gastos.** Agrupa las cuentas que representan los gastos administrativos, gastos de ventas y gastos no operacionales en que incurre la entidad en el desarrollo del giro normal de su actividad principal en un ejercicio social determinado.

**1.2.28. Gastos Operacionales de Administración y Ventas.** Son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la entidad y registra, sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa debidamente autorizada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, tales como las actividad de Ahorro y Crédito , Integrales y las multiactivas para los sectores real, producción, comercialización.

**1.2.29. Gastos No Operacionales.** Registra el valor de los gastos causados (Se entiende causado un gasto cuando nace la obligación de pagarlo aunque no se haya hecho efectivo el pago), durante el período, en la ejecución de diversas transacciones con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de las actividades de la entidad o solucionar dificultades momentáneas de fondos.

**1.2.30. Indicador Financiero.** Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; señala los puntos fuertes y débiles de un ente económico e indica probabilidades y tendencias.

**1.2.31. Ingresos.** Representa los beneficios operativos y financieros que percibe la entidad en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio determinado.

**1.2.32. Ingresos Operacionales.** Comprende los valores recibidos y/o causados como resultado de las actividades desarrolladas en cumplimiento del objeto social mediante la entrega de bienes y servicios, así como otros importes por concepto de la intermediación financiera, siempre y cuando se identifique con el objeto social de la entidad.

**1.2.33. Ingresos No Operacionales.** Comprende los ingresos provenientes de transacciones diferentes a los del objeto social o giro normal de los negocios de la entidad, e incluye entre otros, los ítem relacionados con operaciones de carácter financiero en moneda nacional, arrendamientos, servicios, honorarios, excedente en venta de propiedades planta y equipo, inversiones permanentes, dividendos y participaciones, indemnizaciones, recuperaciones de deducciones e ingresos de ejercicios anteriores.

**1.2.34. Pasivo.** Está conformado por las cuentas que representan las obligaciones presentes contraídas por la entidad en desarrollo del giro ordinario de su actividad. Comprende depósitos, pactos de recompra, créditos de bancos y otras obligaciones financieras, cuentas por pagar, Fondos Sociales, Mutuales y otros, otros pasivos, pasivos estimados y provisiones y títulos de inversión en circulación.

Las cuentas que integran esta clase tendrán siempre saldos créditos, con excepción de las pensiones de jubilación por amortizar que serán deducidas de la correspondiente cuenta.

**1.2.35. Patrimonio.** Está conformado por las cuentas que representan los bienes y derechos de la entidad, una vez deducidas las cuentas que registran, las obligaciones de carácter no patrimonial, contraídas con asociados.

Comprende los aportes sociales, el superávit, las reservas, los fondos sociales, los resultados del ejercicio y los resultados de ejercicios anteriores.



**1.2.36. Presupuesto.** Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

**1.2.37. Proyección Financiera.** Es la proyección sistemática de los acontecimientos y de las acciones que se esperan de la administración, en forma de programas, presupuestos o informes sobre el estado de las cuentas. Permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes.

**1.2.38. Reservas.** Este grupo está conformado por los recursos retenidos por la entidad para su beneficio tomados de los excedentes, y en algunos casos por los incrementos que con cargo al ejercicio anual disponga la Asamblea General de Asociados con el objeto de cumplir disposiciones legales, estatutarias o para fines específicos.

**1.2.39. Reserva Protección de Aportes.** Representa el valor apropiado de los excedentes, o resultado positivo, conforme a disposiciones legales con el propósito de proteger el patrimonio social o fondo mutual. El único objetivo de la constitución de esta reserva, es con fines de absorber pérdidas futuras.

**1.2.40. Reserva Protección Fondo Mutual.** Representa el valor apropiado del resultado social, de las asociaciones mutuales, con el fin de amparar el fondo social mutual de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

**1.2.41. Resolución.** Providencia, auto o fallo de autoridad gubernativa o judicial.

**1.2.42. Supersolidaria.** Superintendencia de Economía Solidaria.

### **1.3. MARCO LEGAL**

#### **1.3.1. Normatividad General.**

- Constitución política de Colombia. (Título II, Capítulo I, artículo 38; Artículo 58, inciso 3; Artículo 333, inciso 3)
- Ley 79 de 1988 (Actualización de la legislación cooperativa)
- Ley 454 de 1998 (Ley que determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones)
- Ley 734 de 2002 (Ley que expide el Código Único Disciplinario)
- Ley 788 de 2002 (Ley que expide las normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial y otras disposiciones)
- Decreto número 1333 de 1989. Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas
- Decreto número 2159 de 1999. Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, sobre niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía solidaria

**1.3.2. Normatividad Especial.** La Cooperativa de Productores de Leche de Nariño Ltda. – COOPROLENAR LTDA. - está regulada especialmente por la Superintendencia de Economía Solidaria, mediante resoluciones y circulares emanadas por este órgano administrativo:

## **Resoluciones Año 1999**

- Resolución 0201. Por la cual se fijan los requisitos para la posesión de los miembros de los consejos de administración, juntas de vigilancia, representantes legales y revisores fiscales, tanto titulares como suplentes, de las entidades cooperativas que ejercen actividad financiera.

## **Resoluciones Año 2000**

- Resolución 0040. Por medio de la cual se fijan las normas y procedimientos relacionados con el proceso de disolución y liquidación de las entidades del Sector Real sometidas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Resolución 0041. Por medio de la cual se fijan los requisitos y se establece el procedimiento para el control de legalidad de los actos de registro de los nombramientos de los órganos de Administración, Vigilancia y Control de las entidades del Sector Real, sujetas a la acción de la Superintendencia de la Economía Solidaria, así como los relacionados con la constitución de pólizas de manejo y la exoneración de la obligación de tener Revisor Fiscal.
- Resolución 1427. Por medio de la cual se establecen mecanismos de colaboración técnica, a través de organismos de apoyo, para la Superintendencia de la Economía solidaria.
- Resolución 1472. Por la cual se expide el nuevo plan único de cuentas para las entidades del sector solidario vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## **Resoluciones Año 2001**

- Resolución 0632. Por la cual se elimina la aplicación del sistema de ajustes integrales por inflación para efectos contables en los

organismos sometidos a la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria

- Resolución 1507. Por la cual se establecen los criterios para la evaluación, clasificación y calificación y el régimen de provisiones de la cartera de créditos de las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que realicen operaciones activas de crédito y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 1515. Por la cual se implementa el nuevo Plan único de Cuentas. PUC

### **Resoluciones Año 2002**

- Resolución 1152. Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1507 de 2001 sobre criterios para la evaluación, clasificación, calificación y régimen de provisiones de la cartera de créditos de las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que realicen operaciones activas de crédito.

### **Resoluciones Año 2003**

- Resolución 1230. Por la cual se modifica, adiciona y corrige algunas cuentas mayores y subcuentas del Plan Único de Cuentas según Resolución No. 1515 de 2001, con ocasión a la expedición de la Circular Básica Contable y Financiera No. 0013 de julio 30 de 2003 para las entidades del sector solidario vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

### **Circulares Año 1999**

- Circular 0001. Actividad Financiera de las entidades sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Circular 0007. Aspectos generales del autocontrol de las entidades de la economía solidaria.

- Carta Circ. 0001. PAAG mensual aplicable a los estados financieros periódicos para efecto de ajustes por inflación

### **Circulares Año 2000**

- Circular 0003. Términos, requisitos y formalidades para la presentación de los estados financieros intermedios y de cierre de ejercicio.
- Circular 0014. Régimen de control y prevención de lavado de activos.
- Circular 0017. Vigencia de las reformas estatutarias.
- Circular 0018. Actos que requieren autorización previa de la superintendencia. Registro de nuevos directivos.
- Circular 0020. Régimen de inhabilidades e incompatibilidades de las entidades supervisadas.
- Circular 0021. Pautas para la utilización y reglamentación del fondo de solidaridad.

### **Circulares Año 2001**

- Circular 0002. Fondos de liquidez.
- Circular 0003. Términos, requisitos y formalidades para la presentación de la información financiera, anexos y reportes.
- Circular 0008. Tratamiento contable de la cuenta "revalorización del patrimonio".

## **Circulares Año 2002**

- Circular 0001. Momento a partir del cual pueden ejercer sus funciones los miembros de los órganos de administración, control y vigilancia de las entidades supervisadas.
- Circular 0002. Instrucciones sobre asambleas generales.
- Circular 0012. Amortización del impuesto de seguridad democrática.

## **Circulares Año 2003**

- Circular 0013. Su objetivo es contar con un cuerpo normativo integral en materia financiera y contable, mediante el cual se facilita la consulta y su aplicación a las entidades bajo la supervisión de este órgano de control.
- Circular 0014. Modificación a la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa No. 0013 de 2003) con ocasión del Decreto 2280 del 11 de agosto de 2003.
- Circular 0016. Para su conocimiento y fines pertinentes, remitimos Circular Externa No. 0016 del 17 de octubre de 2003, sobre modificación a la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa No. 0013 de 2003) con ocasión al procedimiento de la valoración del portafolio de inversiones y otros conceptos.
- Circular 0021. Modificación y adiciones a la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa No. 0013 de 2003)

## 2. DIAGNOSTICO FINANCIERO

Después de realizar un estudio de la información financiera, podemos concluir que COOPROLENAR LTDA., maneja el P.U.C. para Cooperativas expedido mediante Resolución 1515/2001, emanada de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Presentamos a continuación un cuadro donde se anota en las 2 primeras columnas las cuentas utilizadas por COOPROLENAR LTDA. y en las 2 columnas siguientes la reclasificación de las cuentas que se deben aplicar teniendo en cuenta la Resolución 1230 de Noviembre de 2003 (Actualización del Plan Único de Cuentas para Cooperativas) emanada por la Superintendencia de Economía Solidaria:

Cuadro 1. Reclasificación de Cuentas

CODIGO COOPROLENAR LTDA.	DESCRIPCIÓN	CODIGO SUPERSOLIDARIA	DESCRIPCIÓN
1605	CUENTAS POR COBRAR A ASOCIADOS	1625	ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES
1610	CUENTAS POR COBRAR A NO ASOCIADOS	1625	ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES
1725	EDIFICACIONES	1715	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES
1730	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	1720	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA
1770	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1795	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
2305	CUENTAS POR PAGAR	2305	CRÉDITOS ORDINARIOS DE CORTO PLAZO
2410	FONDO PARA SOLIDARIDAD	2610	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD
2610	OBLIGACIONES LABORALES	2825	OBLIGACIONES LABORALES
3230	RESERVA ESPECIAL	3280	RESERVA PROTECCIÓN FONDO MUTUAL
4105	VENTAS	4135	COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR
4115	SERVICIOS	4185	INGRESOS POR SERVICIOS
4120	INGRESOS FINANCIEROS	4150	ACTIVIDAD FINANCIERA
4125	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	4190	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES
5105 - 5110	COSTO DE VENTAS	6105	COSTO DE VENTAS
5125	GASTOS DE VENTAS	5205	GASTOS DE PERSONAL
5125	GASTOS DE VENTAS	5235	SERVICIOS
5135	GASTOS GENERALES	5105	GASTOS DE PERSONAL
5135	GASTOS GENERALES	5110	GASTOS GENERALES
5140	DEPRECIACIONES	5125	DEPRECIACIONES
5155	GASTOS FINANCIEROS	5140	GASTOS FINANCIEROS

FUENTE: Resolución 1515 de 2001 y 1230 de 2003.

COOPROLENAR LTDA. hasta el año 2001 aplicó Ajustes Integrales por Inflación; pero a partir del 20 de Junio de 2001 la Superintendencia de Economía Solidaria, decretó mediante Resolución 0632, la eliminación de la aplicación del sistema de Ajustes Integrales por Inflación en los organismos sometidos a la inspección y vigilancia de la Supersolidaria como es el caso de la Cooperativa que se está analizando.

## **2.1. ANALISIS DE ESTRUCTURA**

Cuando en una Cooperativa se realiza un análisis del tipo financiero, se busca dar respuestas a diversos interrogantes como: ¿Se cuenta con el Capital de Trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la organización?, ¿Como ha sido financiada la organización?, ¿Es adecuada la estructura del Capital? Y muchas más procedentes de diversos ángulos para realizar un diagnóstico de la Situación Financiera y luego de identificar las variables que afectan los puntos críticos detectados, establecer estrategias y mecanismos que permitan formular acciones administrativas y operativas como políticas institucionales.

**2.1.1. Análisis Vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas de los años 2001, 2002 y 2003.** Las Ventas Netas para la Cooperativa se toman como el 100%, para las tres vigencias analizadas (2001, 2002, 2003), pero se debe tener en cuenta que los valores recaudados por este concepto en el período 2001 fueron superiores a los valores de años siguientes de 2002 y 2003; el valor recaudado para el 2002 fue menor en \$ 29.758.388 y en el 2003 se puede determinar una alza con relación a la vigencia 2002, que si bien no es representativa, permite deducir una estabilidad en las ventas del producto durante el año en estudio, dicho valor se representa en \$2.506.591.

El Costo de Ventas para el 2001, equivale a un 84.21 % del total de las Ventas Netas; para el año 2002 y 2003 el costo equivale respectivamente a 85.39% y 86.13% del total de las Ventas Netas.



Los dos factores analizados anteriormente, permiten establecer un Excedente Bruto en ventas cuya disminución en sus valores reflejan una mayor participación de los precios de compra de la leche con relación a los de venta del producto.

Los Ingresos Operacionales, representan para la Cooperativa un 5.40% del total de Ventas Netas para el 2001; para los años 2002 y 2003 se puede observar que hay una disminución en la participación al pasar a un 2.96% y de 1.60% respectivamente.

En cuanto a los Gastos de Administración, se puede observar que durante el periodo 2001, el valor total representa un 15.12% de las Ventas Netas, para el siguiente periodo existe una baja considerable en los Gastos de las subcuentas: Gastos Generales y Depreciaciones que dan como resultado una participación del 12.68%. Para el periodo 2003 la disminución esta representada en las subcuentas de Gastos Generales, Gastos Financieros y Otros Gastos, generando un resultado final de 4.16% de participación.

En el año 2001 los Gastos de Ventas representaron un 5% del total de Ventas; para la vigencia 2002 esta participación ascendió a 10.81%, provocada por el aumento en los gastos de repuestos, transporte de leche, papelería, impuestos Fedegan, entre otros. En el 2003 se observa una leve disminución en la participación de este rubro al pasar a un 9.32%.

En conclusión el Excedente y/o Pérdida para el año 2001 se obtuvo un Excedente representado en un 4.01% de las Ventas que equivale a 10 millones, en el año 2002 se obtiene una Pérdida equivalente a -5.92% con respecto a las Ventas representado en -13 millones y en el año 2003 se obtiene un Excedente representado en el 4.01% de las Ventas equivalente a 9 millones.

**2.1.2. Análisis Horizontal Del Estado De Excedentes y/o Pérdidas Para Los Años 2001, 2002 y 2003.** Las Ventas Netas presentan una variación de -11.6% en el 2002 con respecto del 2001, debido a una disminución del total de las Ventas; para el periodo 2002-

2003 se presenta una pequeña recuperación en las ventas cuyo resultado refleja una variación de 1.1%.

La disminución en las Ventas Netas, ocasiona una baja en el Costo de Ventas, que para el periodo 2001-2002, tiene una variación de -10.3%; de igual forma, al presentarse una recuperación en las ventas durante el periodo 2002-2003 se establece un incremento en la variación de 2.0% en el Costo de Ventas.

El resultado final trae como consecuencia que el Excedente Bruto en Ventas entre el 2001-2002 disminuyera en 18.2%. Entre los años 2002 y 2003 se presenta una mejoría, aunque la variación siga siendo negativa en un 4.1%.

Los Ingresos Operacionales para los años analizados 2001-2002 y 2002-2003 presentan un resultado negativo de -51.6 y -45.3% respectivamente, debido a una disminución en la Actividad Financiera y en los Ingresos por Servicios de la Cooperativa.

El resultado en Gastos de Administración, tienen la misma secuencia negativa en los dos periodos analizados (2001-2002 y 2002-2003), pero con una mayor proporción en el último periodo con un -66.8%.

Los Gastos de Ventas para el primer periodo de comparación dan como resultado un crecimiento del 91%, consecuencia de un incremento considerable en Gastos por Servicios del 101.5%. En el segundo periodo de comparación entre el 2002 y el 2003 se presenta una disminución en un 9.9%.

Los Gastos Operacionales presentan por consiguiente una variación positiva de 3.2% para el periodo 2001-2002; y una variación negativa de 42% para el 2002-2003 que es el resultado de una disminución en los gastos de administración y de ventas.

En los Excedentes Operacionales comparativamente entre el año 2001 y 2002, presentan una ostensible variación reflejada en un valor negativo de -588.4%, debido a la causación de la pérdida del vehículo en el rubro de Otros Gastos. La variación para los años 2002-2003 es de 133.8%.

Se puede concluir que el Excedente y/o Pérdida Neta de la Cooperativa en el 2002 con respecto al 2001 sufrió una variación de -230%, al pasar de un Excedente de 10 millones a una Pérdida de 13 millones. Entre las vigencias 2003 y 2002 se obtuvo una variación de 168% debido a que de una Pérdida de 13 millones se pasó a un Excedente de 9 millones.

**2.1.3. Análisis Vertical del Balance General A 31 de Diciembre de 2001, 2002 y 2003.** Del análisis vertical de las vigencias analizadas se pueden extractar las siguientes conclusiones de manera general:

En el 2001 se contaba con un Capital de Trabajo positivo ya que el Activo Corriente o Disponible representaba el 9.33% de los Activos Totales, mientras el Pasivo Corriente solo alcanzaba el 5.14% del total de las fuentes de financiación de la Entidad. Para las siguientes dos vigencias del 2002 y 2003, esta situación cambia y la Cooperativa obtiene Capitales de Trabajo negativos ya que el porcentaje de los Pasivos Corrientes es mayor que el de los Disponibles.

El rubro de Activo No Corriente refleja una relativa estabilidad ya que durante las tres vigencias participó en promedio en un 90% sobre el Total de Activos de la cooperativa.

Se observa en el 2001 una participación muy elevada del rubro Propiedad, Planta y Equipo respecto del total del Activo, elemento que se ve afectado para las vigencias 2002 y 2003 debido al robo del vehículo y por tanto la participación de éste se ve disminuido notablemente.

La participación de los Anticipos de Contratos y Proveedores con respecto al Activo Total en la vigencia del 2001 era de un 35% y para los años 2002 y 2003 se situó en un 59% y 48% respectivamente;

aunque este rubro en términos absolutos no se ha visto aumentado, su participación porcentual si, ya que el Total del Activo de la Cooperativa bajó de 70 millones en el 2001 a 51 millones en el 2002 y a 49 millones en el 2003.

El Activo de la Cooperativa para la vigencia del 2001 fue financiado en un 36.8% por terceros y en un 64% por los dueños; en la vigencia de 2002 ésta relación no tuvo mayores cambios; no obstante en el 2003 los socios eran dueños de la empresa en un 75% y sólo el 28% pertenecía a terceros. Esta situación se da principalmente debido a la cancelación en forma unilateral por parte de la Cooperativa del crédito con FINAGRO al no encontrarse los documentos soportes de dicho crédito.

Como conclusión del análisis vertical podemos afirmar que en las vigencias analizadas la participación del Activo Corriente y del No Corriente se mantuvo relativamente estable, mientras que la empresa en su parte de Pasivo y Patrimonio sufrió una variación notable ya que la empresa en el 2002 pertenecía en dos terceras partes a los socios y una tercera parte a terceros y para el 2003 la relación era de tres cuartas partes de los socios respecto de los terceros cuya participación era de una cuarta parte.

**2.1.4. Análisis Horizontal del Balance General A 31 de Diciembre de 2001, 2002 Y 2003.** En la vigencia de 2002 se observa que prácticamente la totalidad de los rubros que componen el Activo de la Cooperativa presentan disminución con relación al año 2001 y solamente se establecen leves incrementos en las Cuentas por Cobrar, Construcciones y Edificaciones y en Muebles y Equipos de Oficina.

En la parte de Pasivo del 2002 con respecto al 2001 se presenta un leve incremento en las Cuentas por Pagar o Pasivo Corriente, mientras que el Pasivo No Corriente disminuye en un 32% explicado básicamente por el decremento en las Obligaciones Financieras de 14 a 8 millones entre los años 2001 y 2002.

En la parte del Patrimonio el principal rubro que sufrió modificación fue el de Utilidades del Periodo el cual pasó de 10 millones de excedentes en

el 2001 a 13 millones de pérdida en el 2002, representando un decremento del 231%.

Para la vigencia de 2003 se presenta un aumento en el Activo Corriente de 56% con relación al de la vigencia 2002. No obstante, el Activo Total del 2003 con relación al 2002 disminuyó en 2 millones, explicado en la disminución de las Cuentas por Cobrar y del aumento de la Depreciación Acumulada.

El comportamiento del Pasivo Corriente en la vigencia de 2003 con respecto a la del 2002 es la de un crecimiento del 34%. Se presentó una disminución del 59% en el Pasivo No Corriente en el año 2003 con respecto al 2002, esto explicado principalmente por la disminución del 100% en las Obligaciones Financieras.

En cuanto al Patrimonio se observa una disminución del 21% en los Aportes Sociales del 2003 con respecto del 2002 y una recuperación en el ítem de Utilidad del Ejercicio del 168% al pasar de 13 millones de pérdida en el 2002 a 9 millones de excedente en el 2003.

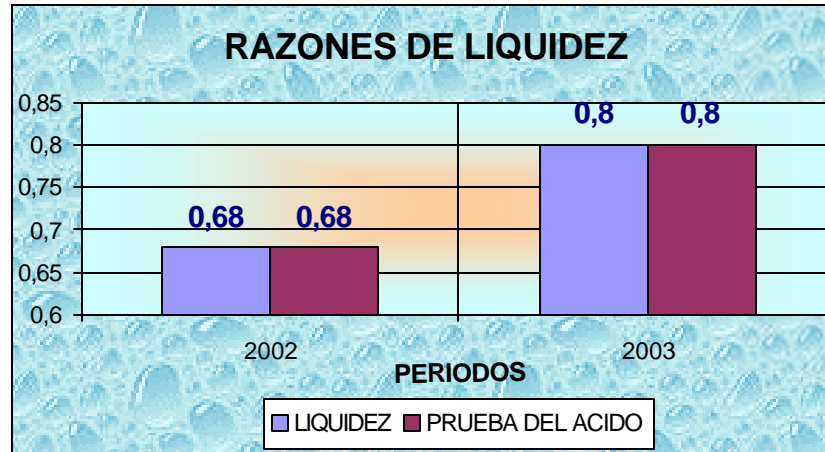
En conclusión del análisis horizontal podemos deducir que la cooperativa ha venido en decrecimiento ya que los activos pasaron de \$70 millones en el 2001 a \$51 millones en el 2002, lo que representa un -27% y a \$49 millones en el 2003 que representa un -4%.

## **2.2. INDICADORES FINANCIEROS. 2002 - 2003**

Este tipo de comparación es útil, en la medida en que despeje las inquietudes presentadas en la interpretación del Balance General y Estado de Resultados que se han agrupado de diversas maneras para lograr, a través de razones o índices, analizar globalmente la Cooperativa COOPROLENAR LTDA. y resaltar los aspectos más importantes de las finanzas para la toma de decisiones.

**2.2.1. Razones de Liquidez.** Miden la capacidad que tiene COOPROLENAR LTDA. para cancelar sus obligaciones de corto plazo y las facilidades o dificultades de ésta para poder pagar sus pasivos corrientes, con el propósito de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Figura 1. Razones de Liquidez

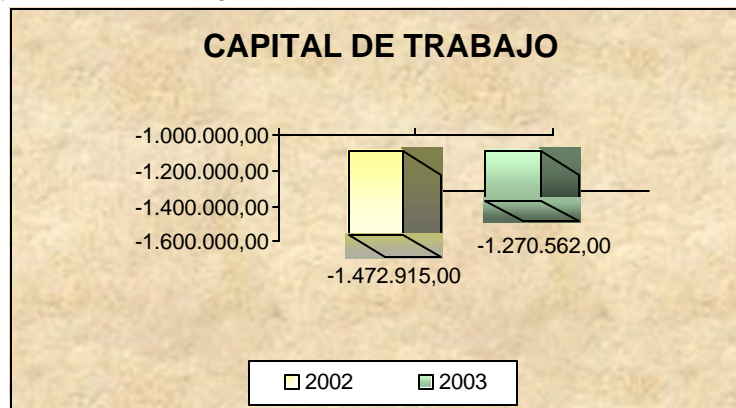


Cuadro 6. Indicadores Financieros. Liquidez

COOPROLENAR LTDA. NIT. No. 800,076,624-4 INDICADORES FINANCIEROS DICIEMBRE 31 DE 2002 Y DICIEMBRE 31 DE 2003			
<b>LIQUIDEZ</b>			
<b>1 INDICE DE LIQUIDEZ</b>	= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$		
2002 =	$\frac{3.174.495,00}{4.647.410,00}$	= \$	0,68
2003 =	$\frac{4.967.853,00}{6.238.415,00}$	= \$	0,80
<b>2 PRUEBA DEL ACIDO</b>	= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$		
2002 =	$\frac{3.174.495,00 - 0}{4.647.410,00}$	= \$	0,68
2003 =	$\frac{4.967.853,00 - 0}{6.238.415,00}$	= \$	0,80
<b>3 CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	= $\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$		
2002 =	$3.174.495,00 - 4.647.410,00$	= - \$	1.472.915,00
2003 =	$4.967.853,00 - 6.238.415,00$	= - \$	1.270.562,00

- **Prueba de Liquidez:** a 31 de Diciembre de 2002, por cada peso que COOPROLENAR LTDA. debía pagar de su pasivo a corto plazo, disponía de \$0.68 y a 31 de Diciembre de 2003, disponía de \$0.80 para cubrirlo; estableciéndose una leve mejoría en este indicador, sin alcanzar la relación 1:1 considerada el punto mínimo de partida para poder cumplir con sus acreedores.
- **Prueba del Ácido:** este indicador para el caso de la Cooperativa COOPROLENAR LTDA resulta igual en su análisis que la prueba de liquidez, ya que no se manejan inventarios que puedan afectar dicho indicador.
- **Capital De Trabajo:**

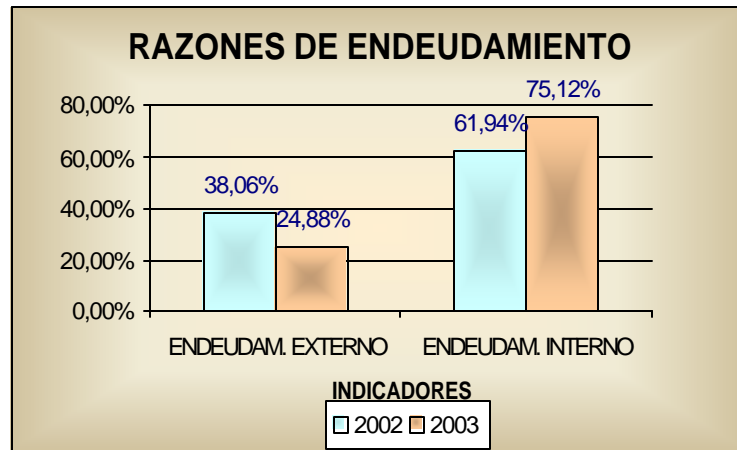
Figura 2. Capital de Trabajo



El capital neto de trabajo para la COOPROLENAR LTDA a 31 de Diciembre de 2002 fue de -\$1.472.915, y a 31 de Diciembre de 2003 de -\$1.270.562; lo que guarda relación con el indicador de razón de liquidez.

**2.2.2. Indicadores De Endeudamiento:** miden el grado y forma en que los acreedores participan dentro del financiamiento de la Cooperativa y de su riesgo.

Figura 3. Razones de Endeudamiento



Cuadro 7. Indicadores Financieros. Endeudamiento

COOPROLENAR LTDA. NIT. No. 800,076,624-4 INDICADORES FINANCIEROS DICIEMBRE 31 DE 2002 Y DICIEMBRE 31 DE 2003			
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>1 ENDEUDAMIENTO EXTERNO</b>	= PASIVO	X 100	
	ACTIVO TOTAL		
2002 =	$\frac{19.366.075,00}{50.884.954,00} \times 100$		= 38,06%
2003 =	$\frac{12.204.382,00}{49.050.871,00} \times 100$		= 24,88%
<b>2 ENDEUDAMIENTO INTERNO</b>	= PATRIMONIO	X 100	
	ACTIVO TOTAL		
2002 =	$\frac{31.518.879,00}{50.884.954,00} \times 100$		= 61,94%
2003 =	$\frac{36.846.489,00}{49.050.871,00} \times 100$		= 75,12%
<b>3 CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A C.P.</b>	= PASIVO CORRIENTE	X 100	
	PASIVO TOTAL		
2002 =	$\frac{4.647.410,00}{19.366.075,00} \times 100$		= 24,00%
2003 =	$\frac{6.238.415,00}{12.204.382,00} \times 100$		= 51,12%

- **Endeudamiento Externo:** del total del Activo de COOPROLENAR LTDA. en el 2002 el 38.06% pertenecía a los acreedores y en la

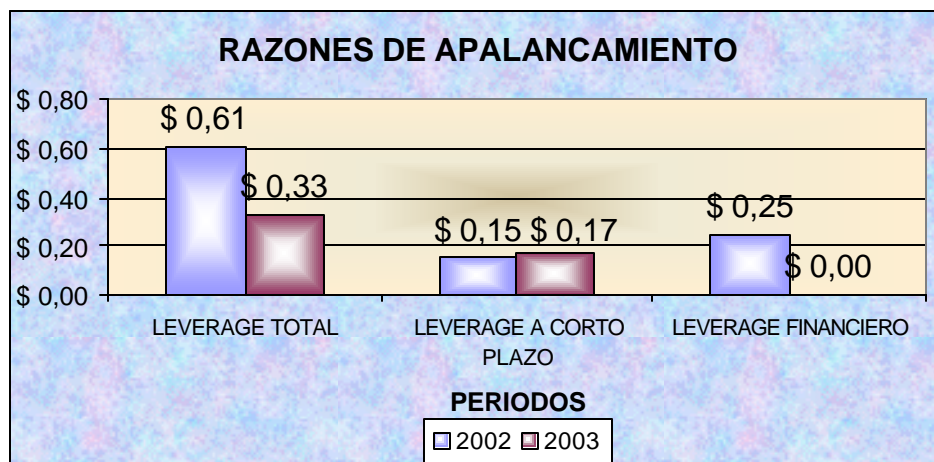


vigencia de 2003 este porcentaje se ve disminuido en 13.18 puntos porcentuales quedándose los acreedores con un 24.88% del total del Activo de la Cooperativa.

- **Endeudamiento Interno:** los asociados de la empresa COOPROLENAR LTDA. incrementaron su participación con relación al total de activos al pasar de un 61.94% en el 2002 a un 75.12% en el 2003.
- **Concentración Del Endeudamiento A Corto Plazo:** del 100% de las deudas a con terceros, las que estaban constituidas en el corto plazo en el período 2002 equivalían a un 24%, incrementándose para el 2003 a un 51.12%.

**2.2.3. Indicadores De Apalancamiento (Leverage):** este tipo de indicadores analizan el endeudamiento comparando el financiamiento originario de terceros con los recursos de los socios o dueños de la Cooperativa, con el fin de establecer cual de las dos partes está corriendo el mayor riesgo.

Figura 4. Razones de Apalancamiento



Cuadro 8. Indicadores Financieros. Apalancamiento

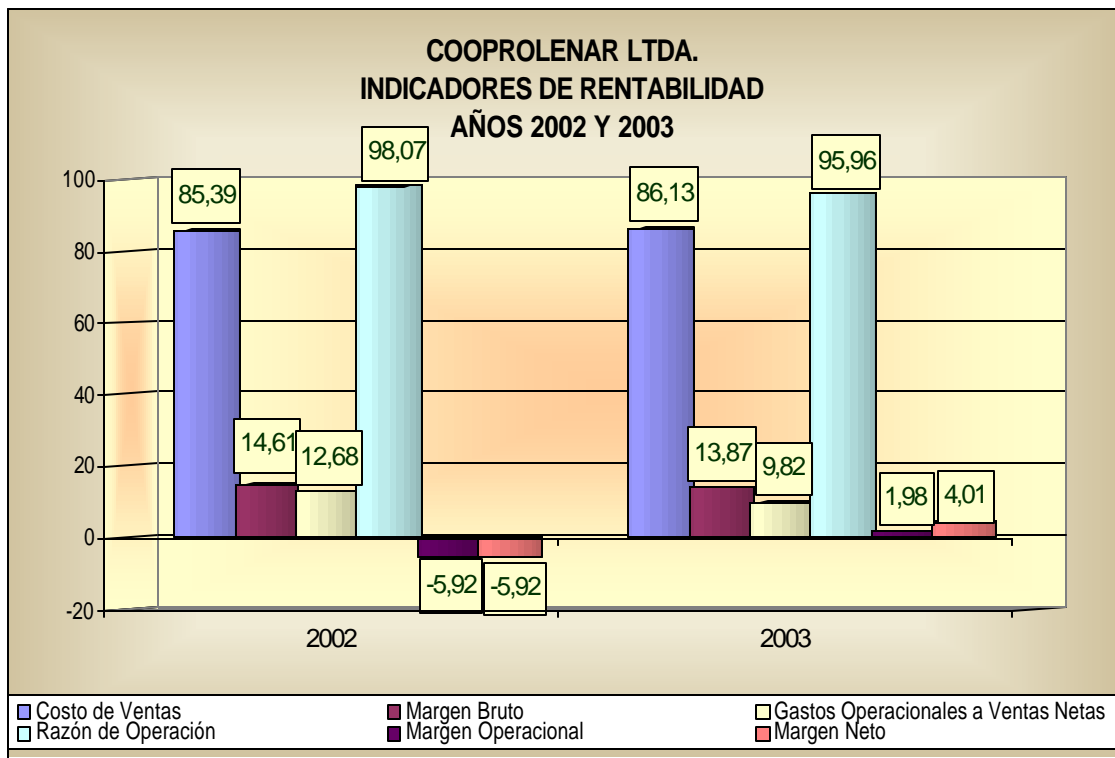
COOPROLENAR LTDA. NIT. No. 800,076,624-4 INDICADORES FINANCIEROS DICIEMBRE 31 DE 2002 Y DICIEMBRE 31 DE 2003	
<b>APALANCAMIENTO</b>	
<b>1 LEVERAGE TOTAL</b>	$= \frac{\text{PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$
2002 =	$\frac{19.366.075,00}{31.518.879,00} = \$ 0,61$
2003 =	$\frac{12.204.382,00}{36.846.489,00} = \$ 0,33$
<b>2 LEVERAGE A CORTO PLAZO</b>	$= \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$
2002 =	$\frac{4.647.410,00}{31.518.879,00} = \$ 0,15$
2003 =	$\frac{6.238.415,00}{36.846.489,00} = \$ 0,17$
<b>3 LEVERAGE FINANCIERO</b>	$= \frac{\text{OBLIGACIONES FRAS.}}{\text{PATRIMONIO}}$
2002 =	$\frac{7.761.988,00}{31.518.879,00} = \$ 0,25$
2003 =	$\frac{0,00}{36.846.489,00} = \$ 0,00$

- **Leverage Total:** por cada peso del Patrimonio, COOPROLENAR LTDA. ha obtenido \$0.61 pesos en el 2002 y \$0.33 pesos en el 2003 como apalancamiento por parte de terceros; sin embargo esto no de entenderse como que los pasivos se pueden pagar con patrimonio, ya que ambos constituyen para la Cooperativa un compromiso.
- **Leverage A Corto Plazo:** la Cooperativa tiene compromisos a corto plazo de \$0.15 pesos en el 2002 y \$0.17 pesos en el 2003 por cada peso de patrimonio invertido en la Cooperativa. Es así que la interpretación de este indicador en unión con el anterior nos muestra un aumento en la entidad de concentración de endeudamiento a corto plazo.
- **Leverage Financiero:** por cada peso del Patrimonio la Cooperativa tenía un apalancamiento con entidades financiera de \$0.25 pesos

en el 2002. En el 2003 las Obligaciones Financieras de la entidad fueron liquidadas por no existir soportes de dicho compromiso con FINAGRO.

**2.2.4. Indicadores De Rentabilidad:** miden la efectividad de la administración de COOPROLENAR LTDA. para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas de leche en utilidades.

Figura 5. Indicadores de Rentabilidad



Cuadro 9. Indicadores Financieros. Rentabilidad

<b>COOPROLENAR LTDA.</b> <b>NIT. No. 800,076,624-4</b> <b>INDICADORES FINANCIEROS</b> <b>DICIEMBRE 31 DE 2002 Y DICIEMBRE 31 DE 2003</b>		
<b>RENTABILIDAD</b>		
<b>1 COSTO DE VENTAS A VENTAS NETAS</b>	= $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	
2002 =	$\frac{193.890.150,00}{227.068.429,00} \times 100$	= 85,39%
2003 =	$\frac{197.743.310,00}{229.575.020,00} \times 100$	= 86,13%
<b>2 MARGEN BRUTO</b>	= $\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	
2002 =	$\frac{33.178.279,00}{227.068.429,00} \times 100$	= 14,61%
2003 =	$\frac{31.831.710,00}{229.575.020,00} \times 100$	= 13,87%
<b>3 MARGEN OPERACIONAL</b>	= $\frac{\text{UTILIDAD OPERAC.}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	
2002 =	$\frac{-13.449.320,00}{227.068.429,00} \times 100$	= -5,92%
2003 =	$\frac{4.549.933,00}{229.575.020,00} \times 100$	= 1,98%
<b>4 MARGEN NETO</b>	= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$	
2002 =	$\frac{-13.449.320,00}{227.068.429,00} \times 100$	= -5,92%
2003 =	$\frac{9.201.261,00}{229.575.020,00} \times 100$	= 4,01%
<b>5 RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN</b>	= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	
2002 =	$\frac{-13.449.320,00}{50.884.954,00} \times 100$	= -26,43%
2003 =	$\frac{9.201.261,00}{49.050.871,00} \times 100$	= 18,76%
<b>6 RENDIMIENTO PATRIMONIO</b>	= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$	
2002 =	$\frac{-13.449.320,00}{31.518.879,00} \times 100$	= -42,67%
2003 =	$\frac{9.201.261,00}{36.846.489,00} \times 100$	= 24,97%

- **Razón De Costo De Ventas A Ventas Netas:** en COOPROLENAR LTDA. en el año 2002 del total de las Ventas, el Costo de Ventas absorbió 85.39% y para el 2003 absorbió el 86.13%; observándose un aumento en el costo de ventas, el cual no fue compensado con un aumento en las ventas.
  
- **Razón De Utilidad Bruta A Ventas Netas (Margen Bruto):** la Cooperativa en los años 2002 y 2003 trabajó con un Margen Bruto de 14.61% y 13.87% respectivamente, resultado que es consecuencia del indicador anterior.
  
- **Razón De Utilidad Operacional A Ventas Netas (Margen Operacional):** La COOPROLENAR LTDA. para el año 2002 tuvo Pérdida Operacional del 5.92% con relación a sus ventas netas; es decir que por cada peso de venta se dio una perdida operacional de 5.92 centavos. Para el año 2003 se obtuvo un excedente operacional de 1.98%.
  
- **Razón De Utilidad Neta A Ventas Netas (Margen Neto):** en la Cooperativa del total de Ventas, en el año 2002 se obtuvo una pérdida neta de 5.92 centavos por cada peso de venta. Para el año 2003 se presenta una recuperación y por cada peso de venta en este período se obtuvo el 4 centavos de excedente neto.
  
- **Potencial De Utilidad Del Activo (Rendimiento Sobre Inversión):** este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

Año 2002

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\begin{aligned}
 \text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL} &= \frac{-13.449.320}{227.068.429} \times \frac{227.068.429}{50.884.954} \\
 &= -5.92\% \quad \times \quad 4.46 \text{ veces} \\
 &= -0.26 \quad = \quad -26\%
 \end{aligned}$$

Para el 2002 la pérdida de rentabilidad del activo total se presentó por el margen negativo de excedente que dejaron las ventas. No obstante existir un periodo de rotación favorable este no redundó en la obtención de un margen de excedente positivo.

Año 2003

$$\begin{aligned}
 \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \\
 \text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL} &= \frac{9.201.261}{229.575.020} \times \frac{229.575.020}{49.050.871} \\
 &= 4.01\% \quad \times \quad 4.68 \text{ veces} \\
 &= 0.1876 \quad = \quad 18.76\%
 \end{aligned}$$

La rentabilidad de la inversión o del activo total procede en mayor grado de la rotación de activo total que del margen de excedente que dejan las ventas. Al ser positivo tanto el indicador de rentabilidad (margen de utilidad) como el de actividad (rotación de activos) se obtiene para este período un indicador de 18.76% sobre el valor total de los activos.

- **Potencial De Utilidad Del Patrimonio (Rendimiento Del Patrimonio):** En la Cooperativa se obtuvo en la vigencia de 2002 un rendimiento negativo sobre el Patrimonio de 42.67% y en el 2003 se observa un recuperación al obtener un Rendimiento positivo de 24.97%. esto significa que por cada peso de inversión de los accionistas se obtuvo una pérdida de 43 centavos en el 2002 y un rendimiento de 25 centavos en el 2003.

**2.2.5. Indicadores de Rotación o Actividad:** miden la eficiencia con la cual una Cooperativa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos mediante la comparación entre cuentas del balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas).

Figura 6. Rotación del Activo

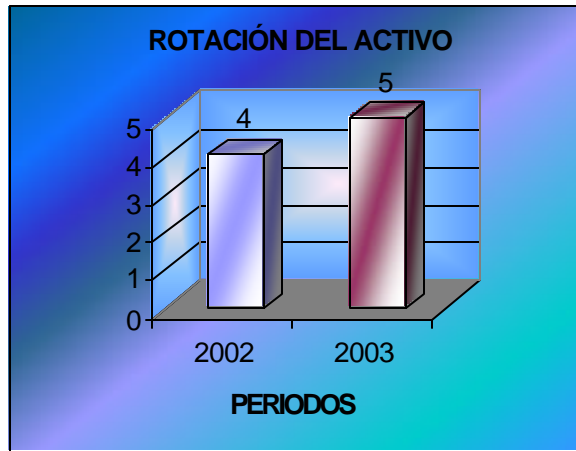
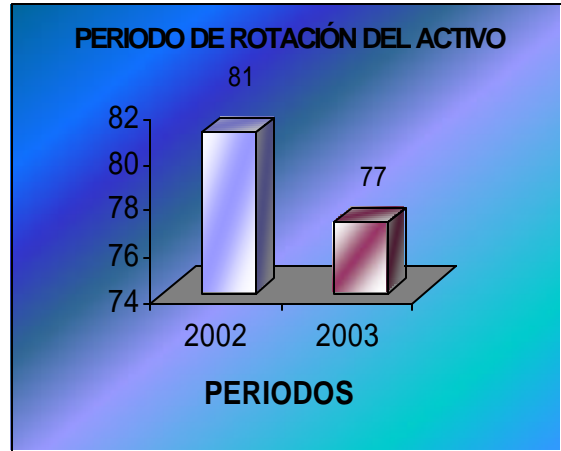


Figura 7. Periodo Rotación del Activo



Cuadro 10. Indicadores Financieros. Rotación o Actividad

COOPROLENAR LTDA. NIT. No. 800,076,624-4 INDICADORES FINANCIEROS DICIEMBRE 31 DE 2002 Y DICIEMBRE 31 DE 2003	
<b>ROTACIÓN O ACTIVIDAD</b>	
<b>1 ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>	= $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
2002	= $\frac{227.068.429,00}{50.884.954,00} = 4$
2003	= $\frac{229.575.020,00}{49.050.871,00} = 5$
<b>2 PERIODO DE ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>	= $\frac{\text{PERIODO}}{\text{ROTACIÓN ACTIVO}}$
2002	= $\frac{360,00}{4,46} = 81$
2003	= $\frac{360,00}{4,68} = 77$
<b>3 ROTACIÓN DEL ACTIVO BRUTO</b>	= $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL BRUTO}}$
2002	= $\frac{227.068.429,00}{54.776.886,00} = 4$
2003	= $\frac{229.575.020,00}{55.231.923,00} = 4$

- **Rotación Del Activo:** los activos de COOPROLENAR LTDA. rotaron 4 y 5 veces en los años 2002 Y 2003 respectivamente.
  
- **Periodo De Rotación Del Activo:** en COOPROLENAR LTDA. se necesitaron en el año 2002, 81 días y en el año 2003, 77 días para que las Ventas iguallen a la inversión en Activos.
  
- **Rotación De Los Activos Brutos:** los Activos Brutos Totales (sin tener en cuenta Depreciación Acumulada) rotaron 4 veces en el 2002 y 2003.

### **2.3. PROBLEMAS FUNDAMENTALES EN LA COOPERATIVA**

**2.3.1. De liquidez y Capital de Trabajo.** El indicador de liquidez se encuentra por debajo de la relación 1:1 considerada el punto mínimo de partida para poder cumplir con sus acreedores; además el capital de trabajo de estos dos años presenta valores negativos de -\$1.472.915 y -\$1.270.562 para las vigencias de 2002 y 2003 respectivamente.

Se puede afirmar entonces, que la Cooperativa presenta dificultades de liquidez para atender sus obligaciones de corto plazo; lo que dificultaría pagar todos los pasivos corrientes de inmediato en caso de liquidación de la Cooperativa; además se tendrían problemas para la consecución de créditos en el corto plazo con entidades financieras.

La Liquidez de la Cooperativa se podría ver mejorada teniendo en cuenta dos situaciones: la primera, que en los Activos Corrientes se incluya la cuenta Anticipos de Contratos y Proveedores a corto plazo, para lo cual es necesario definir los términos de pago de los saldos adeudados, agilizando el cumplimiento en los pagos de corto plazo; y la segunda que en los Pasivos Corrientes en la cuenta créditos ordinarios de corto plazo se realice depuración, ya que del análisis detallado de la misma en las tres vigencias en estudio, se puede deducir que muchas de éstas no son pagaderas en tiempos menores de un año.



**2.3.2. De endeudamiento.** Los asociados de la Cooperativa durante el periodo 2002-2003 aumentaron su participación con relación al total de activos. En cuanto a la concentración de la deuda en el corto plazo se denota un crecimiento significativo que podrían poner en riesgo la estabilidad de la Cooperativa debido al capital de trabajo negativo con que se cuenta.

**2.3.3. De rentabilidad.** Se observa un incremento continuo durante los años 2001 al 2003 en el porcentaje de participación del costo de ventas, que se ve reflejado en una disminución en igual proporción en el margen bruto de excedente. Esta situación no puede seguir este comportamiento histórico, puesto que desestabilizaría la rentabilidad de la Cooperativa en los años venideros.

La rentabilidad de la Cooperativa en las vigencias de 2002 y 2003 se vio afectada por situaciones ajenas al normal desarrollo de sus actividades de la siguiente manera: en el año 2002 se dio de baja el vehículo que fue hurtado a la Cooperativa utilizando la cuenta de Gastos, por no existir la cuenta de Provisiones, lo que repercutió en el resultado negativo del ejercicio. Para el año 2003 se obtuvo un excedente neto del 4%, altamente influenciado por la eliminación de la obligación financiera con FINAGRO, al no existir los documentos soportes en dicha entidad.

### **3. PROYECCIÓN FINANCIERA**

En muchas Cooperativas solamente los dueños conocen lo que el futuro le augura a su entidad, saben si habrá ventas, nuevos contratos, posibilidades de nuevos mercados, etc. Ellos son los únicos capaces de ver las oportunidades de negocio que existen.

Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos, convirtiéndose por consiguiente en herramienta esencial para negociar con los prestamistas. Así mismo ayudan a la gerencia en la revisión de planes y programas y de su conveniencia a la luz del probable impacto sobre las finanzas de la compañía.

De otra parte, los pronósticos financieros son valiosos como elemento de control, al comparar los resultados reales de un negocio contra lo que se tenía presupuestado. En este caso, las desviaciones significativas con respecto a los niveles esperados pueden indicar que los programas no se desarrollan como se debía, o que los planes no eran realistas y por ende tienen que ser revisados.

En el análisis previo de los estados financieros de vigencias anteriores y de sus correspondientes indicadores se pudo apreciar tendencias del desarrollo histórico de la compañía que servirán de base para la proyección del comportamiento futuro.

### 3.1. INFORMACIÓN HISTÓRICA

Cuadro 11. Estado de Excedentes y/o Pérdidas

<b>COOPROLENAR LTDA.</b> <b>NIT. No. 800,076,624-4</b> <b>ESTADO DE EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS</b> <b>PERIODOS 2001, 2002 Y 2003</b>						
	AÑO 2001		AÑO 2002		AÑO 2003	
	DICIEMBRE 31		DICIEMBRE 31		DICIEMBRE 31	
<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR</b>		<b>256.826.817,00</b>		<b>227.068.429,00</b>		<b>229.575.020,00</b>
VENTAS NETAS		256.826.817,00		227.068.429,00		229.575.020,00
(-) COSTO DE VENTAS		216.262.340,00		193.890.150,00		197.743.310,00
<b>EXCEDENTE BRUTO EN VENTAS</b>		<b>40.564.477,00</b>		<b>33.178.279,00</b>		<b>31.831.710,00</b>
INGRESOS OPERACIONALES						
ACTIVIDAD FINANCIERA	4.140.150,00		2.868.449,00		348.000,00	
INGRESOS POR SERVICIOS	9.725.697,00		3.846.458,00		3.292.215,00	
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	0,00		0,00		33.000,00	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>13.865.847,00</b>		<b>6.714.907,00</b>		<b>3.673.215,00</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
GASTOS DE PERSONAL	4.408.000,00		5.866.000,00		5.766.000,00	
GASTOS GENERALES	18.625.442,00		8.460.928,00		2.637.433,00	
GASTOS FINANCIEROS	3.071.733,00		689.514,00		10.500,00	
DEPRECIACIONES	12.720.596,00		941.045,00		1.144.560,00	
OTROS GASTOS	0,00		12.838.391,00			
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>38.825.771,00</b>		<b>28.795.878,00</b>		<b>9.558.493,00</b>
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE PERSONAL	2.142.000,00		2.967.000,00		1.950.000,00	
SERVICIOS	10.708.655,00		21.579.628,00		19.446.499,00	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>12.850.655,00</b>		<b>24.546.628,00</b>		<b>21.396.499,00</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>51.676.426,00</b>		<b>53.342.506,00</b>		<b>30.954.992,00</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>		<b>2.753.898,00</b>		<b>-13.449.320,00</b>		<b>4.549.933,00</b>
(+) OTROS INGRESOS		7.544.870,00		0,00		4.651.328,00
DIVERSOS	7.544.870,00		0,00		4.651.328,00	
<b>EXCEDENTE/PERDIDA NETA</b>		<b>10.298.768,00</b>		<b>-13.449.320,00</b>		<b>9.201.261,00</b>

FUENTE: Estado de Excedentes y Perdidas vigencias 200, 2002 y 2003

Cuadro 12. Balance General

<b>COOPROLENAR LTDA.</b>			
<b>NIT. No. 800,076,624-4</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>PERIODOS 2001, 2002 Y 2003</b>			
	<b>AÑO 2001</b>	<b>AÑO 2002</b>	<b>AÑO 2003</b>
	<b>DICIEMBRE 31</b>	<b>DICIEMBRE 31</b>	<b>DICIEMBRE 31</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>	6.545.394,00	3.174.495,00	4.967.853,00
DISPONIBLE	6.545.394,00	3.174.495,00	4.967.853,00
CAJA	4.556.116,00	2.715.926,00	3.802.384,00
BANCOS	1.989.278,00	458.569,00	1.165.469,00
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>63.584.270,00</b>	<b>47.710.459,00</b>	<b>44.083.018,00</b>
INVERSIONES	16.195.700,00	1.290.000,00	1.290.000,00
INVERSIONES PERMANENTES	16.195.700,00	1.290.000,00	1.290.000,00
CUENTAS POR COBRAR	24.398.403,00	25.951.919,00	23.469.038,00
ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	24.398.403,00	25.951.919,00	23.469.038,00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	65.104.671,00	22.414.506,00	22.414.506,00
TERRENOS	600.000,00	600.000,00	600.000,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	16.111.132,00	18.727.632,00	18.727.632,00
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	2.371.139,00	3.086.874,00	3.086.874,00
VEHICULOS	46.022.400,00	0,00	0,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-42.114.504,00	-1.945.966,00	-3.090.526,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>70.129.664,00</b>	<b>50.884.954,00</b>	<b>49.050.871,00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>	3.601.350,00	4.647.410,00	6.238.415,00
CUENTAS POR PAGAR	3.601.350,00	4.647.410,00	6.238.415,00
CREDITOS ORDINARIOS DE CORTO PLAZO	3.601.350,00	4.647.410,00	6.238.415,00
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>21.549.365,00</b>	<b>14.718.665,00</b>	<b>5.965.967,00</b>
CUENTAS POR PAGAR	14.361.988,00	7.761.988,00	0,00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	14.361.988,00	7.761.988,00	0,00
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	7.187.377,00	6.956.677,00	5.965.967,00
FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	5.128.956,00	4.988.256,00	4.097.546,00
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	2.058.421,00	1.968.421,00	1.868.421,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	300.000,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES LABORALES	300.000,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25.450.715,00</b>	<b>19.366.075,00</b>	<b>12.204.382,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	18.445.640,00	18.734.890,00	14.861.239,00
APORTES SOCIALES	18.445.640,00	18.734.890,00	14.861.239,00
RESERVAS	17.436.802,00	17.436.802,00	17.436.802,00
RESERVAS PROTECCIÓN APORTES SOCIALES	6.839.191,00	6.839.191,00	6.839.191,00
RESERVA PROTECCIÓN FONDO MUTUAL	10.597.611,00	10.597.611,00	10.597.611,00
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA	3.663.043,00	3.663.043,00	3.663.043,00
FONDO DE INVERSIÓN	3.241.070,00	3.241.070,00	3.241.070,00
OTROS FONDOS	421.973,00	421.973,00	421.973,00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-5.165.304,00	5.133.464,00	-8.315.856,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.298.768,00	-13.449.320,00	9.201.261,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>44.678.949,00</b>	<b>31.518.879,00</b>	<b>36.846.489,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>70.129.664,00</b>	<b>50.884.954,00</b>	<b>49.050.871,00</b>

FUENTE: Balance General de las vigencias 2001, 2002 y 2003

## 3.2. FORMULACIÓN DE LAS BASES PARA LAS PROYECCIONES

**3.2.1. Ventas.** Las ventas en los últimos tres años fueron los siguientes:

Cuadro 13. Venta de Leche años 2001 al 2003

VENTAS DE LECHE	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2001	521.374	\$493	\$256.826.817
2002	480.644	\$472	\$227.068.429
2003	491.013	\$468	\$229.575.020

De acuerdo con el comportamiento histórico de la ventas se pudo determinar que las expectativas deben ser conservadoras, por lo tanto para el primer año de proyección sería aceptable vender igual cantidad de litros que el año anterior. Para el segundo y tercer año sería admisible un incremento en las ventas del 3% con el propósito de lograr en el último año de proyección vender similar cantidad que el la vigencia de 2001.

Se observa en el comportamiento de los precios una disminución leve entre las vigencias analizadas; sin embargo si se tiene en cuenta las proyecciones en el nivel de precios de la economía se debe pesar en realizar un leve incremento en el precio de la leche de un 4% para el primer año y de un 3.5% para el segundo y tercer año.

El cobro de la leche de los últimos cinco días de cada año se realiza en la vigencia siguiente y por tanto hace parte del presupuesto de caja de el año sucesivo.

**3.2.2. Costo De Ventas.** En cuanto a este elemento es necesario tener en cuenta que debido a que la leche es un producto perecedero no existen inventarios; por lo tanto no hay política alguna en relación con este concepto.

El pago de la leche a los proveedores se realiza en forma semanal y por tanto se consideran las compras del producto bajo el concepto de contado; sin embargo, el pago de la leche de los últimos cinco días del año se efectúa en la vigencia siguiente.

Las compras en los tres últimos años tuvieron los siguientes comportamientos:

Cuadro 14. Compra de Leche años 2001 al 2003

COMPRA LECHE	UNIDADES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2001	522.599	\$414	\$216.262.340
2002	482.614	\$402	\$193.890.150
2003	486.768	\$406	\$197.743.310

Si comparamos las unidades vendidas y compradas en estas tres vigencias podemos encontrar las siguientes variaciones:

Cuadro 15. Comparativo Unidades Vendidas y Compradas años 2001 al 2003

	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES COMPRADAS	DIFERENCIA NETA	DIFERENCIA PORCENTUAL
2001	521.374	522.599	-1.225	-0.21
2002	460.644	482.614	-1.970	-0.4
2003	491.013	486.768	4.245	0.9
TOTAL	1.493.031	1.491.981	1.050	0.07

Teniendo en cuenta el análisis anterior podemos programar compras en unidades por debajo de las expectativas de unidades de ventas en 0.07% para las tres vigencias a proyectar.

En cuanto a La relación que existe entre el precio de compra o costo de venta y a las ventas netas se puede afirmar que ha venido

incrementándose en las últimas tres vigencias; situación que puede observarse en el análisis vertical del Estado de Excedentes y/o Pérdidas cuya relación es la siguiente:

Cuadro 16. Relación entre Precio de Compra y Venta años 2001 al 2003

	VENTAS NETAS	COSTO DE VENTAS	RELACION O MARGEN BRUTO
2001	\$256.826.817	\$216.262.340	84.21%
2002	\$227.068.429	\$193.890.150	85.39%
2003	\$229.575.020	\$197.743.310	86.13%

Esta tendencia alcista en la relación que existe entre del precio de compra y el precio de venta debe estabilizarse. Se considera que ésta no debe incrementarse más durante las vigencias a proyectar; por tanto se prevén los mismos porcentajes de aumento en los precios de compra de la leche o costos de ventas que los del precio de venta para las vigencias 2001, 2002 y 2003.

**3.2.3. Ingresos Operacionales.** Esta cuenta esta conformada por ingresos de actividad financiera e ingresos por servicios que en las ultimas tres vigencias han tenido el siguiente comportamiento:

Cuadro 17. Ingresos Operacionales años 2001 al 2003

	ACTIVIDAD FINANCIERA	% DE VARIACION	INGRESOS POR SERVICIOS	% DE VARIACION
2001	4.140.150	N.A	9.725.697	N.A.
2002	2.868.449	-30.7	3.846.458	-60.5
2003	348.000	-87.9	3.292.215	-14.4

Se determinó que los ingresos financieros de la Cooperativa para las vigencias 2001 y 2002, provinieron en más del 90 % de inversiones permanentes realizadas con Colácteos. En la vigencia de 2002 la Cooperativa retira sus aportes de esta empresa, con lo cual se ven disminuidos significativamente los ingresos por esta actividad para la

vigencia 2003; además existen inversiones permanentes en Fenacoa y Coomercuy, las cuales se encuentran en el momento en liquidación, por lo tanto no espera que generen rendimientos financieros para la Cooperativa, ni la recuperación de dichos recursos en el mediano plazo.

Teniendo en cuenta los anteriores hechos se tomará para el primer año proyectado el valor de ingresos de la última vigencia, equivalente a \$348.000, valor que se incrementará en el 6% para las dos siguientes vigencias, con base en las expectativas de variación del IPC.

Los ingresos por servicios en la vigencia de 2001 estaban dados por intereses por préstamo a asociados y transporte de carga; a partir de la vigencia 2002 se dejan de percibir los ingresos por concepto de transporte debido al robo del vehículo. Por lo tanto para las proyecciones se tomará como base únicamente el comportamiento histórico de los intereses por préstamos, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 18. Ingresos por Servicios años 2001 al 2003

AÑO	CONCEPTO	VARIACIÓN (%)
2001	\$ 4.668.317	N.A.
2002	\$ 3.846.458	-17.6
2003	\$ 3.292.215	-14.4

Se observa una leve disminución en los ingresos por servicios, de lo cual puede esperarse que para los años proyectados se mantenga esta tendencia. Teniendo en cuenta un comportamiento moderado en las siguientes vigencias se puede estipular un decrecimiento anual del 1% en dichos ingresos.

#### **3.2.4. Gastos De Ventas.**

**Bonificaciones (sueldos).** El comportamiento de los sueldos o bonificaciones dentro de estas tres vigencias se dio en forma



decreciente; no obstante la anterior tendencia, no es procedente realizar estimaciones a la baja en el nivel salarial y por tanto se estiman variaciones en este componente en relación directa con las posibles fluctuaciones del precio de venta de la leche.

**Servicios.** El comportamiento de esta cuenta se vio afectada notablemente a partir del mes de febrero de 2002, por la contratación para el transporte de leche, debido al hurto del vehículo. Este concepto para la vigencia 2003 participó con un 94% dentro del total de gastos por servicios; se espera un incremento en el mismo para las vigencias a proyectar en promedio en un 6%, tomando como base el comportamiento del índice de precios al consumidor

Se espera que los demás gastos constituidos por: transporte de dinero, mantenimiento de cantinas, portador de sobres, impuestos, procesamiento, papelería y varios; y esperando una austeridad en el gasto, se estima procedente un incremento del 2% para los años a proyectar.

**3.2.5. Gastos De Administración.** Se consideran los siguientes gastos de administración:

**Bonificaciones (sueldos).** Se estiman variarán en relación directa con lo proyectado en cuanto a la fluctuación del precio de venta de la leche.

**Gastos Generales.** Se observa una tendencia a la disminución entre las vigencias 2001 y 2003. Teniendo en cuenta que para el desarrollo normal de la Cooperativa son necesarios gastos generales en impuestos, cafetería, servicios públicos, gastos de asamblea, reparaciones locativas, etc., se espera que este rubro mantenga el promedio de gastos de la vigencia 2003 incrementándose en un 6% durante las vigencias proyectadas, tomando como base el comportamiento del índice de precios al consumidor.

Cuadro 19. Gastos Generales años 2001 al 2003

	GASTOS GENERALES	% VARIACIÓN
2001	\$18.625.442	N.A.
2002	\$8.460.928	-54.6
2003	\$2.637.433	-68.8

**Gastos Financieros.** Entre las vigencias analizadas se observa una disminución muy significativa; elemento que es explicado por disposición tomada en la Asamblea General de Asociados de COOPROLENAR de la vigencia del 2003, mediante decisión de cancelación y amortización del crédito contraído con FINAGRO, por no existir los soportes correspondientes para dicha obligación. En la vigencia de 2003, el monto equivalente a \$10.500 correspondió a pago a Fogafin (Impuesto del 3 por mil).

Cuadro 20. Gastos Financieros años 2001 al 2003

	GASTOS FINANCIEROS	% VARIACIÓN
2001	\$ 3.017.733	N.A.
2002	\$ 689.514	-77.6
2003	\$ 10.500	-98.5

Teniendo en cuenta que no existen proyectos de inversión a corto plazo en la Cooperativa, no se prevé la consecución de créditos bancarios en las vigencias a proyectar, por tanto esta cuenta se vería afectada por el concepto del impuesto de emergencia económica. Se calcula un movimiento de las cuentas bancarias de \$5.000.000 para el primer año, nivel que se incrementará en \$500.000 por año. Se tomará como base el porcentaje asignado por Fogafin del 4 por mil para las tres vigencias.

**Depreciaciones.** Se calcula con base en el costo por el método de línea recta, tomando la vida útil probable de los activos establecida así: Construcciones y Edificaciones, 20 años; Muebles y Equipo de Oficina, 10 años.

Teniendo en cuenta que para la Cooperativa, los registros de los años 2002 y 2003 del Balance General muestran Edificaciones por valor de \$18.727.632 y Muebles y Equipo de Oficina por valor de \$3.086.874 y que no existen proyectos de inversión en el corto plazo, se estima un valor por depreciación anual de \$936.382 para Edificaciones y de \$308.687 para Muebles y Equipo de Oficina.

**3.2.6. Distribución de Excedentes.** Teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa la cooperativa los socios no prevén reparto de excedentes en las tres vigencias a proyectar.

**3.2.7. Cuentas Por Cobrar.** Esta cuenta cuyo nombre técnico en las cooperativas es el de anticipos de contratos y proveedores está altamente determinada por los préstamos que se le realizan a un almacén de productos de tipo agropecuario, del cual se benefician los socios de COOPROLENAR LTDA que maneja su propia administración y contabilidad.

La política aplicada durante las vigencia analizadas es la de volver a prestar a dicho almacén los recursos que éste le ha generado a la cooperativa por concepto de ingresos por servicios. Esto con el fin de ir acrecentando el inventario de productos agrícolas disponibles y del cual se benefician los socios de COOPROLENAR LTDA.

En conclusión se debe tener en cuenta lo siguiente para la proyección de dicha cuenta la cual afecta el presupuesto de caja:

- Del total de ingresos por servicios que recibe la cooperativa el 80% en promedio durante las vigencias analizadas corresponde a ingresos que se generan por el préstamo a almacén; el restante 20% esta determinado por los intereses que pagan los asociados por préstamos otorgados a éstos últimos.
- Se espera, teniendo una actitud prudente, que durante las vigencias analizadas no se realicen mas préstamos a asociados por cuanto se ha tenido dificultades en el cobro de los ya existentes y

se podría esperar una recuperación del capital prestado a socios en las vigencias a proyectar de \$500.000 por año.

- Existen cuentas por cobrar por concepto de venta de leche de los últimos cinco días del año.

**3.2.8. Cuentas Por Pagar.** Esta cuenta cuyo nombre técnico en las cooperativas es el de créditos ordinarios de corto plazo está constituida básicamente por leche por pagar de los últimos cinco días del año, bonificaciones por pagar de vigencias anteriores y por retiro de asociados.

En conclusión se debe tener en cuenta lo siguiente para la proyección de dicha cuenta la cual afecta el presupuesto de caja:

- Aunque existen cuentas de bonificaciones por pagar de vigencias anteriores y que éstas se vienen causando vigencia tras vigencia en el mismo rublo sin que se haya realizado su cancelación; se proyecta el pago de las mismas en el primer año de proyección.
- Se puede establecer que se realizará además el pago de aportes a los socios que han manifestado su voluntad de retiro y que se espera no existan mas solicitudes en las vigencias a proyectar por cuanto hay perspectivas de mejora en la situación administrativa y financiera de la cooperativa.

### **3.5. CONCLUSIONES DE LAS PROYECCIONES PARA LA COOPERATIVA COOPROLENAR LTDA.**

Con base en las proyecciones elaboradas anteriormente se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La cooperativa COOPROLENAR LTDA es viable financieramente en las vigencias futuras; siempre y cuando se cumpla los presupuestos de ventas e ingresos que sustentan la proyección.
- Asumiendo un crecimiento conservador en las ventas y si se mantiene un adecuado control de los costos y gastos, la cooperativa esperaría utilidades en las tres vigencias proyectadas de 2.7, 3.2 y 3.7 millones respectivamente.
- El presupuesto de caja proyectado nos indica que la Cooperativa obtendrá unos saldos al finalizar cada período de 3.4, 5.8 y 8.6 millones; con lo cual se puede afirmar que la entidad contaría con recursos líquidos que le permitan asumir fácilmente el normal desarrollo de sus actividades, sin que se presenten contratiempos por falta de recursos.
- El balance general muestra una situación financiera adecuada para los tres años proyectados.
- Uno de los problemas fundamentales de la Cooperativa en las vigencias históricas es lo relacionado con capitales de trabajo negativos. El resultado final de las proyecciones muestra capitales de trabajo positivos de 0.5 millones para la vigencia 2004; de 2.7 millones para el 2005 y de 3.4 millones para el 2006; permitiendo a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez.
- En cuanto al endeudamiento en el corto plazo se espera la cancelación de las bonificaciones por pagar y de los aportes de asociados que solicitaron su retiro en el año de 2003 en el primer

año proyectado; permitiéndole a la cooperativa en los años siguientes estabilidad en el comportamiento de este rublo, el cual solo se afectaría por las cuentas por pagar de los últimos 5 días de cada vigencia.

- En cuanto a la rentabilidad patrimonial de la Cooperativa se podría esperar indicadores de 6.9% para el 2004; del 7.5% para el 2005 y de 7.9% para la vigencia de 2006. Estos resultados nos revelan un leve incremento de la rentabilidad respecto de los recursos del patrimonio que demuestra que la Cooperativa tiende a lograr estabilidad financiera, y además esperar un crecimiento de forma moderada.

## 4. ESCENARIOS FINANCIEROS POSIBLES

### 4.1. ESCENARIO PESIMISTA

Para este escenario las bases para las proyecciones cambian en los siguientes aspectos:

- Se presume que las ventas esperadas para las tres vigencias no cambien con relación a las que se realizaron en la vigencia de 2003.
- Además, que los precios de venta de la leche no se incrementen durante las vigencias a proyectar.
- Los precios de compra de la leche tengan un muy leve repunte de un 0.2% anual para las tres vigencias.
- Todos las demás bases de proyección se mantienen constantes.

**Conclusiones.** Con base en los presupuestos anteriormente expuestos se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La cooperativa COOPROLENAR LTDA no sería viable financieramente en las vigencias futuras.
- Asumiendo que las ventas y el precio de venta se mantienen estables y que el precio de compra de la leche se incrementará en apenas 0.2% la Cooperativa esperaría utilidades en las tres vigencias proyectadas de 1.4, -0.3 y -2.0 millones respectivamente.

- El presupuesto de caja proyectado nos indica que la Cooperativa obtendría unos saldos al finalizar cada período de 2.2, 1.0 y -1.9 millones; con lo cual se puede afirmar para la vigencia de 2006 la Cooperativa no contaría con recursos líquidos para asumir la carga normal de las operaciones de la Entidad.
- El balance general mostraría una situación financiera de decrecimiento constante en los activos de la empresa.
- Se tendrían capitales de trabajo negativos en las tres vigencias proyectadas.
- En cuanto a la rentabilidad patrimonial de la Cooperativa se podría esperar indicadores de 3.7% para el 2004; del -0.8% para el 2005 y de -6.0% para la vigencia de 2006. Estos resultados nos revelan rentabilidades negativas respecto de los recursos del patrimonio, con lo cual la Cooperativa sería financieramente inestable.

#### **4.2. ESCENARIO OPTIMISTA**

Para este escenario las bases para las proyecciones cambian en los siguientes aspectos:

- Se presume que las ventas esperadas para las tres vigencias se incrementen en un 5% anual con respecto a las obtenidas en el 2003.
- Además, que los precios de venta de la leche se incrementen de acuerdo al IPC, que para el ejemplo se toma como un 6% anual.
- Todos los demás bases de proyección se mantienen constantes.



**Conclusiones.** Con base en los presupuestos anteriormente expuestos se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La cooperativa COOPROLENAR LTDA sería viable financieramente en las vigencias futuras.
- Asumiendo un crecimiento anual del 5% en las ventas y si el precio de venta de la leche creciera a igual ritmo que el IPC, la cooperativa esperaría utilidades en las tres vigencias proyectadas de 4.8, 6.8 y 9.1 millones respectivamente.
- El presupuesto de caja proyectado nos indica que la Cooperativa obtendría unos saldos al finalizar cada período de 5.5, 11.5 y 19.7 millones; con lo cual se puede afirmar que la entidad contaría con recursos líquidos suficientes para el normal desarrollo de sus actividades, pudiendo además reinvertir recursos en otras actividades.
- El balance general mostraría una situación financiera bastante buena para los tres años proyectados.
- El resultado final de las proyecciones mostraría capitales de trabajo positivos de 2.4 millones para la vigencia 2004; de 8.0 millones para el 2005 y de 15.9 millones para el 2006; permitiendo a la cooperativa contar con abundante liquidez.
- En cuanto a la rentabilidad patrimonial de la Cooperativa se podría esperar indicadores de 11.6% para el 2004; del 14.1% para el 2005 y de 15.9% para la vigencia de 2006. Estos resultados nos revelan un incremento de la rentabilidad respecto de los recursos del patrimonio que demuestra que la Cooperativa tendría estabilidad financiera, y además esperar un crecimiento de forma acelerada.

## 5. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (E.V.A.)

El EVA se puede estudiar, en principio, como un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve.

En otras palabras, el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cuál es el nivel de riqueza que le queda a una empresa, después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas. La fórmula básica del EVA es la siguiente:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPPC})$$

En donde:

EVA = Valor Económico Agregado  
UNA = Utilidad Neta Ajustada  
ANF = Activo Neto Financiado  
CPPC = Costo Promedio Ponderado de Capital

UNA: es la Utilidad Neta antes de Gastos Financieros y después de Impuestos.

ANF: se entiende por Activo Neto Financiado el total de aquellos activos que han sido financiados con pasivos costosos o con patrimonio. La manera más fácil de calcularlo es sumar el valor del patrimonio y de los pasivos con costo; de acuerdo con la igualdad contable, el ANF corresponderá a dicho valor.

CPPC: para calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital se toma el costo de cada uno de los pasivos costosos, así como también la Tasa de

Interés de Oportunidad (TIO) esperada por los dueños, y cada uno de estos renglones se pondera por su respectiva participación dentro del total de recursos costosos. Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$CPPC = c^* \times (\text{Patrimonio/ANF}) + c_i \times (\text{Obligaciones Financieras/ANF}) \times (1-t)$$

En donde:

$$c^* = R_f + \hat{\alpha} \times MP$$

$R_f$  = Tasa Libre de Riesgo. Rendimiento de un bono del tesoro estadounidense (6% aproximadamente) más una prima adicional que represente el riesgo país (3.08% para Colombia)

$\hat{\alpha}$  = Difiere por tipo de industria e incluso por empresa, para la economía colombiana. Para el caso de la Cooperativa se tiene en cuenta el beta correspondiente a Comercio al Por Menor de 0.81

$MP$  = Tradicionalmente es el equivalente a la DTF (7.80%)

$c_i$  = Es el costo ponderado de la deuda de la empresa según sus montos

$t$  = Tasa tributaria a los resultados de las empresas. Para este caso es el 0%

Presentamos a continuación los cálculos realizados para la determinación del EVA:

Cuadro 35. Cálculo de E.V.A. años 2001 al 2006

COOPROLENAR LTDA. NIT. No. 800,076,624-4 CÁLCULO DE E.V.A. PERIODOS 2002 - 2003						
1	UNA	=		<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
				\$ 10.298.768	-\$ 13.449.320	9.201.261
				<u>\$ 3.071.733</u>	<u>\$ 689.514</u>	<u>10.500</u>
				\$ 7.227.035	-\$ 14.138.834	9.190.761
				<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>
				\$ 2.762.122	\$ 3.215.460	3.719.108
	<u>\$ 20.000</u>	<u>\$ 22.000</u>	<u>24.000</u>			
	\$ 2.742.122	\$ 3.193.460	3.695.108			
2	ANF	=		<b>2.001</b>	<b>2.002</b>	<b>2.003</b>
				\$ 44.678.949	\$ 31.518.879	\$ 36.846.489
				<u>\$ 14.361.988</u>	<u>\$ 7.761.988</u>	<u>\$ 0</u>
				\$ 59.040.937	\$ 39.280.867	\$ 36.846.489
				<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>
				\$ 39.608.611	\$ 42.824.071	\$ 46.543.179
	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 0</u>			
	\$ 39.608.611	\$ 42.824.071	\$ 46.543.179			
3	C.P.P.C.	=				
a.	c*	=	Rf	+	B	* MP
		=	9,08%	+	0,85 *	7,80%
		=	15,71%			
b.	ci	=	21%			
	C.P.P.C.	=				
	2001	=	15,71% *	75,67%	+	21% x 24,33% x 1
		=	17,00%			
	2002	=	15,71% *	80,24%	+	21% x 19,76% x 1
		=	16,76%			
	2003	=	15,71% *	100,00%	+	21% x 0,00% x 1
		=	15,71%			
	2004	=	15,71% *	100,00%	+	21% x 0,00% x 1
		=	15,71%			
	2005	=	15,71% *	100,00%	+	21% x 0,00% x 1
		=	15,71%			
	2006	=	15,71% *	100,00%	+	21% x 0,00% x 1
		=	15,71%			
3.	E.V.A.	=				
	2001	=	\$ 7.227.035 -	59.040.937,00 x		0,17
		=	<b>-2.808.045,37</b>			
	2002	=	-\$ 14.138.834 -	39.280.867,00 x		0,17
		=	<b>-20.720.467,37</b>			
	2003	=	\$ 9.190.761 -	36.846.489,00 x		0,16
		=	<b>3.402.177,58</b>			
	2004	=	\$ 2.742.122 -	39.608.611,00 x		0,16
		=	<b>-3.480.390,79</b>			
	2005	=	\$ 3.193.460 -	42.824.071,00 x		0,16
		=	<b>-3.534.201,55</b>			
	2006	=	\$ 3.695.108 -	46.543.179,00 x		0,16
		=	<b>-3.616.825,42</b>			

Como resultado del cálculo anterior podemos afirmar que COOPROLENAR LTDA. durante las vigencias 2001 y 2002 destruyó valor, ya que el resultado negativo nos indica que no se pudo retribuir el costo exigido por los acreedores y dueños. Para el año 2003 se generó un valor adicional agregado de \$3.402.177.

Teniendo en cuenta las proyecciones realizadas en este informe se observa que para las vigencias 2004 al 2006 la Cooperativa destruye valor teniendo una tendencia negativa alejándose cada vez más del punto cero.

Es necesario que la Cooperativa tome medidas para mejorar los resultados del EVA teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este análisis.

## CONCLUSIONES

- Se observa en el Estado de Excedentes y/o Pérdidas de las vigencias 2001 al 2003 inestabilidad en el resultado final del ejercicio por cuanto se presentan grandes variaciones al pasar de obtener excedentes de 10 millones en el 2001 a pérdidas de 13 millones en el 2002 y nuevamente excedentes de 9 millones en el 2003.
- Del análisis vertical podemos afirmar que en las vigencias analizadas la participación del Activo Corriente y del No Corriente con respecto al Activo Total, se mantuvo relativamente estable; mientras que la Cooperativa en su parte de Pasivo y Patrimonio sufrió una variación notable ya que la Entidad en el 2002 pertenecía en dos terceras partes a los socios y una tercera parte a terceros y para el 2003 la relación era de tres cuartas partes de los socios respecto de los terceros cuya participación era de una cuarta parte.
- La cooperativa ha venido en decrecimiento ya que los activos pasaron de \$70 millones en el 2001 a \$51 millones en el 2002, lo que representa una variación de -27%, y a \$49 millones en el 2003 que representa un decrecimiento del 4%.
- La liquidez de la Cooperativa se encuentra por debajo de la relación 1:1 considerada el punto mínimo de partida para poder cumplir con sus acreedores.
- El Capital de Trabajo de los años 2002 y 2003 presenta valores negativos de -\$1.472.915 y -\$1.270.562 respectivamente. Se puede afirmar entonces, que la Cooperativa presenta dificultades de liquidez para atender sus obligaciones de corto plazo; además se presentaría dificultad en la consecución de créditos con entidades financieras.

- La rentabilidad de la Cooperativa en las vigencias de 2002 y 2003 se vio afectada por situaciones ajenas al normal desarrollo de sus actividades de la siguiente manera: en el año 2002 se dio de baja el vehículo que fue hurtado a la Cooperativa utilizando la cuenta de Gastos, por no existir la cuenta de Provisiones, lo que repercutió en el resultado negativo del ejercicio. Para el año 2003 se obtuvo un excedente neto del 4%, altamente influenciado por la eliminación de la obligación financiera con FINAGRO, al no existir los documentos soportes en dicha entidad.
  
- La Cooperativa COOPROLENAR LTDA. no dispone de sistemas de información efectivos que permitan el control y la toma de decisiones en tiempo real y oportuno.
  
- Asumiendo un crecimiento conservador en las ventas de leche y si se mantiene un adecuado control de los costos y gastos, la cooperativa podría esperar para las vigencias futuras excedentes como resultado del ejercicio; un Balance General con una situación financiera adecuada y un flujo de caja positivo para los años proyectados para el normal desarrollo de sus actividades, pudiendo además reinvertir recursos en otras actividades.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Cooperativa implemente la realización de indicadores financieros que permitan identificar puntos fuertes y débiles de un ente económico para la oportuna toma de decisiones.
- La Liquidez de la Cooperativa se podría ver mejorada teniendo en cuenta dos situaciones: la primera, que en los Activos Corrientes se incluya la cuenta Anticipos de Contratos y Proveedores a corto plazo, para lo cual es necesario definir los términos de pago de los saldos adeudados, agilizando el cumplimiento en los pagos de corto plazo; y la segunda que en los Pasivos Corrientes en la cuenta créditos ordinarios de corto plazo se realice depuración, ya que del análisis detallado de la misma en las tres vigencias en estudio, se puede deducir que muchas de éstas no son pagaderas en tiempos menores de un año.
- A pesar de haberse castigado la obligación con FINAGRO por no encontrarse los soportes de dicho crédito en el sistema de la entidad financiera, es necesario que se realice por parte de COOPROLENAR LTDA., un análisis jurídico que permita mediante documentos soportes poder dar de baja dicha obligación del balance; a fin de evitar que en el futuro esta obligación pueda hacerse efectiva por parte de dicha entidad.
- Es necesario que la Cooperativa implemente políticas claras en cuanto al manejo administrativo y financiero con el propósito de disminuir los niveles de riesgo que se perciben en los años analizados.
- Se observa un incremento continuo durante los años 2001 al 2003 en el porcentaje de participación del Costo de Ventas con relación a las Ventas Totales, que se ve reflejado en una disminución en igual proporción en el Margen Bruto de Excedentes. Esta situación no puede seguir este comportamiento histórico, puesto que



desestabilizaría la rentabilidad de la Cooperativa en los años venideros.

- Para tener una mayor claridad y comprensión del manejo de los renglones que componen los estados financieros es recomendable realizar notas explicativas a los mismos.
- Es necesario que la Cooperativa elabore proyecciones financieras que son un valioso elemento de control al comparar los resultados en tiempo real de un ente económico contra lo que se tiene presupuestado.
- Para tener un mejor control de las edades de vencimiento de las cuentas que se tienen con los clientes, se debe establecer una política de cobro en la que se realice un análisis de cartera para determinar el manejo de estas cuentas por medio de la antigüedad de saldos y establecer cuáles son a corto y a largo plazo.
- La misma recomendación se debe tener en cuenta para el manejo del rubro de Créditos Ordinarios o Cuentas por Pagar, para determinar la antigüedad de las cuentas que los asociados adeudan y el manejo que se le debe dar para su pago.
- Es necesario crear políticas para la concesión de créditos y de anticipos para asociados y no asociados.
- El comportamiento de los sueldos o bonificaciones dentro de las tres vigencias analizadas se dio en forma decreciente; no obstante la anterior tendencia, no es procedente continuar con este comportamiento histórico y por tanto se deben establecer políticas claras de pago de bonificaciones que como mínimo tengan en cuenta el incremento del precio de venta de la leche.
- Si la fuente principal de ingresos de la Cooperativa es la venta de leche, se deben buscar nuevos mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

BOLTEN Steven E. Manual de Administración Financiera. Volumen I. México: Ciencia y Técnica S.A., 1998.

COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE NARIÑO LTDA. Información Financiera 2001 – 2003. La Laguna. 2004.

DECRETO 1515. Plan Único de Cuentas para Cooperativas. República de Colombia. 2001

DECRETO 2649. Principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas. República de Colombia. 1993.

GUTIERREZ MEJÍA, Alfonso. Conozcamos Mejor Nuestra Cooperativa. Edición Cuarta. Bogotá: Editora Guadalupe Ltda., 1993.

LEY 79. Legislación Cooperativa. República de Colombia. 1988.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Edición Undécima. Bogotá: Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. 2002.

RESOLUCIÓN 1230. Actualización de Plan Único de Cuentas. República de Colombia. 2003.

URIBE GARZÓN, Carlos. Bases del Cooperativismo. Bogotá: Ediciones Coocentros, 1978.