

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.**

**CARMEN LILIA ERASO BELALCAZAR  
OSCAR GABRIEL VILLEGAS BOLAÑOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS - V PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.**

**CARMEN LILIA ERASO BELALCAZAR  
OSCAR GABRIEL VILLEGAS BOLAÑOS**

**Trabajo de Grado para optar al título de Especialistas en Finanzas**

**Asesor  
LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS  
ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS - V PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## **RESUMEN**

El presente diagnóstico financiero de la Cooperativa de Trabajo Asociado "ECOTEMA", se realizó con el fin de efectuar un estudio del estado actual de la presente Asociación, en busca de un redireccionamiento estratégico de la cooperativa en el área financiera, que le permita la optimización del uso de los recursos y propender a alcanzar una mayor seguridad frente a los grandes retos y exigencias que presenta un mercado internacional.

Para lograrlo se procedió al análisis detallado de los estados financieros y los resultados de operación, suministrados por la asociación para determinar la situación financiera de la cooperativa.

Por otra parte, se identifica las debilidades y fortalezas tanto financieras como del departamento de almacén y producción de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., que permitieron establecer algunas estrategias acorde a su actividad económica y al alcance de la asociación para su aplicación inmediata.

Se determina las ventajas y desventajas de los procesos producción actual frente a la aplicación de flujos de costos y procesos productivos para el mejoramiento de los mismos, y así obtener de una mayor rentabilidad, minimizando costos y tiempo dentro del proceso productivo y así cumplir a cabalidad los pedidos con los mejores estándares de calidad.

A esto se suma las recomendaciones referentes al uso y aplicación de formatos adecuados para el manejo y custodia de las materias primas, productos en procesos y productos terminados, con el fin de generar mayor confiabilidad en la generación de la información entre los departamentos de almacén, producción y contabilidad que es de vital importancia para consolidación de la información financiera, con el fin de obtener los estados finales que sean de gran apoyo para la toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The following financial diagnostic of the Associated work cooperative "ECOTEMA", was done because it was necessary to do a study about the recently association, looking for an strategic redirection of the cooperative on the financial area, that can improve the use of resources and can reach a lot security in front the big challengers for the international market

For doing this, it's done an detail analysis of the financial states and the results of operation, gave by the association for determining the financial situation of the cooperative.

On the other hand, we can identify weakness and fortress both financial, on store department and production of the Associated work cooperative Ecotema Ltda., letting to establish some strategist according its economic activity, also for instantly application,

Some advantages and disadvantages were determinate in the actual production process in front to application flows of cost and productive process for improving their selves, and so can obtain more efficiency, less cost, time into productive process therefore can conform all deliveries to the best qualities standards

Also we add the recommendations, about the use and application of formats according the managing and custody of the main materials, products in process and ended products, all these, because we want to give more combinability in the information between store department, production and accountability because is important to obtain financial information for supporting the taking decisions.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

San Juan de Pasto, Marzo de 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A los Señores Edgar Napoleón Zambrano, Matilde Calpa, Edgar Efraín Moreno y a todo el personal de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., por su generosidad al permitirnos el acceso a su empresa y ofrecernos su valiosa colaboración y aportes permanentes.

A nuestro Asesor Doctor Luis Alberto Arcos por su maravillosa colaboración y atención siempre oportuna.

A nuestros jurados por sus valiosos aportes.

A Miguel Angel Acero, por su gentil amistad.

A la Universidad de Nariño por su presencia imprescindible en nuestra formación académica y profesional.

## **DEDICATORIA**

A ustedes: mi esposo Juan Esteban y mis hijos,  
Valentina y Sergio Esteban.

Con mi más profundo amor

**Carmen Lilia**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Janeth y mis hijos Diego y David, quienes con su comprensión, paciencia y apoyo contribuyeron a lograr esta importante meta en mi vida profesional.

**Oscar Gabriel**



## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. METODOLOGÍA	18
TIPO DE ESTUDIO	18
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	18
FUENTES DE INFORMACIÓN	18
Fuentes primarias	18
Fuentes secundarias	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
MARCO TEÓRICO	22
Diagnóstico financiero	23
Estado financieros	23
Balance general	23
Estado de resultados	24
Análisis horizontal	24
Análisis vertical	24
Índices o razones financieras	24
Razones que miden la capacidad de las deudas a corto plazo	25
Razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa	25
Razones de apalancamiento	26
Razones de rotación o actividad	26
Razones de rentabilidad	27
MARCO CONCEPTUAL	28
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	31
RESEÑA HISTÓRICA	31
MISIÓN	32
VISIÓN	32
VALORES	33
ORGANIGRAMA	33
7. MARCO LEGAL	34
8. DIAGNÓSTICO FINANCIERO	36
ESTADO FINANCIEROS	36

	Pág.
Balance general	36
Estado de resultados	37
Informa de costo de ventas	38
9. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	39
ANÁLISIS VERTICAL	40
Balance general	40
Estado de resultados – Análisis Vertical	48
ANÁLISIS HORIZONTAL	52
Balance general – Análisis Horizontal.	52
Estado de resultados – Análisis Horizontal	55
RAZONES FINANCIERAS	57
Razones que miden la capacidad de las deudas a corto plazo	57
Razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa	58
Razones de apalancamiento	59
Razones de rotación o actividad	60
Razones de rentabilidad	62
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CIFRAS DE PRODUCCIÓN	64
10. ESTRATEGIA RECOMENDADA	66
POLÍTICAS A IMPLEMENTAR	66
PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	69
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	84

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Balance General	36
Cuadro 2. Estado de Resultados	37
Cuadro 3. Informe de Costo de Ventas	38
Cuadro 4. Análisis Vertical del Balance General	40
Cuadro 5. Inventarios	42
Cuadro 6. Cuentas por cobrar. Período 2000 – 2005	43
Cuadro 7. Pasivo total. Período 2000 – 2005	45
Cuadro 8. Patrimonio. Período 2000 – 2005	45
Cuadro 9. Análisis vertical del estado de resultados Período 2000 – 2005	48
Cuadro 10. Ingresos operacionales. Período 2000 – 2005	49
Cuadro 11. Costos de ventas. Período 2000 – 2005	49
Cuadro 12. Ganancias o pérdidas. Período 2000 – 2005	50
Cuadro 13. Análisis horizontal del balance General. Período 2000 – 2005	52
Cuadro 14. Análisis horizontal del estado de resultados. Período 2000 – 2005	55
Cuadro 15. Razones Financieras. Período 2000 – 2005	57
Cuadro 16. Estado de resultados proyectado	69
Cuadro 17. Estado de resultados proyectado año 2006	70
Cuadro 18. Estado de resultados proyectado año 2007	71
Cuadro 19. Estado de resultados proyectado año 2008	72
Cuadro 20. Balance general proyectado	73
Cuadro 21. Balance general proyectado del activo 2006	75
Cuadro 22. Balance general proyectado del pasivo y patrimonio 2006	75
Cuadro 23. Balance general proyectado del activo 2007	76
Cuadro 24. Balance general proyectado del pasivo y patrimonio 2007	77
Cuadro 25. Balance general proyectado del activo 2008	77
Cuadro 26. Balance general proyectado del pasivo y patrimonio 2008	78
Cuadro 27. Razones financieras proyectadas	79

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama General Ecotema Ltda.	33
Figura 2. Participación de la cuenta inventarios en el Activo. Período 2000 – 2005	43
Figura 3. Participación de las cuentas por cobrar en el activo Período 2000 – 2005	43
Figura 4. Estructura de financiamiento. Período 2000 – 2005 Pasivo total	45
Figura 5. Estructura de financiamiento. Período 2000 – 2005 Patrimonio	46
Figura 6. Ingresos operacionales. Período 2000 – 2005	49
Figura 7. Costos de ventas. Período 2000 – 2005	50
Figura 8. Ganancias o pérdidas. Período 2000 – 2005	51
Figura 9. Composición porcentual vertical del estado de resultados 2006	70
Figura 10. Composición porcentual vertical del estado de resultados 2007	71
Figura 11. Composición porcentual vertical del estado de resultados 2008	72
Figura 12. Composición porcentual vertical del activo 2006	75
Figura 13. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2006	76
Figura 14. Composición porcentual vertical del activo 2007	76
Figura 15. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2007	77
Figura 16. Composición porcentual vertical del activo 2008	78
Figura 17. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2008	78

## LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A.	Esquema de flujos de costos de producción	85
Anexo B.	Flujo de costos	86
Anexo C.	Instrumentos contables para organización de la producción	87
Anexo D.	Estado de costos	92
Anexo E.	Diagnóstico empresarial – Formato guía	93

## INTRODUCCIÓN

Con el noble propósito de proveerse una alternativa adecuada de empleo y generación de ingresos, en 1.975 nace la Empresa Comunitaria de Tejedores en Telares Manuales, hoy Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., con el apoyo del Centro Proinco, organización tutelar que empujó la conformación no solamente de esta sino de otras diversas formas de organizaciones comunitarias para la producción.

Motivados por un espíritu de cooperación, tomaron la ruta de la Economía Solidaria, denominada así por la ley 454 de 1998 y conformada por todos aquellos grupos de población organizados en formas asociativas autogestionarias.

La Economía Solidaria ha sido motivo de atención por parte del Gobierno Nacional en materia legislativa, en efecto se la dotó de múltiples organismos planificadores, ejecutores y vigilantes de la política para el desarrollo de este sector, no obstante, la ejecución en la práctica no ha correspondido a la legislación, como se evidencia en los recientes informes de gestión tanto de la administración departamental como municipal.

Este difícil entorno, ha rodeado la existencia de Ecotema Ltda., cooperativa de trabajo asociado que hoy en día enfrenta importantes falencias en los aspectos económico, financiero y administrativo.

Con este estudio se propone realizar un análisis a profundidad encaminado a un redireccionamiento estratégico de la cooperativa que le permita optimizar el uso de los recursos y adecuarse con mayor seguridad al ambiente globalizador, de mayores retos y exigencias.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su origen, en 1.975, a los miembros de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., los ha unido el propósito de proveerse una alternativa adecuada de empleo y generación de ingresos para su propio bienestar y el de sus familias.

En este propósito han transitado un valeroso recorrido de 31 años dentro de la economía solidaria y el cooperativismo, sector que en la ley 79 de 1988 se le otorga la protección del Estado, así:

"Declarase de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios en favor de la comunidad y en especial de las clases populares..."<sup>1</sup>

En efecto, son múltiples los organismos creados por el Gobierno Nacional para dar cumplimiento al anterior postulado: el Consejo Nacional de Economía Solidaria encargado de regular la política, estrategias, planes, programas y proyectos; el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria para otorgar créditos de fomento, el Dansocial para coordinar la política de desarrollo, la Superintendencia de la Economía Solidaria para ejercer inspección y vigilancia, el Fondo de Garantías para el fomento de las cooperativas financieras.

Sin embargo este aparato legislativo se aparta ostensiblemente de la realidad. Los planes de desarrollo de la Administración Departamental y Municipal, contemplan algunas políticas para favorecer el sector, políticas que no han tenido desarrollo en la práctica como se evidencia en los informes de gestión 2004 – 2005 tanto del ente departamental como municipal.

En un entorno hostil, la cooperativa ha enfrentado a través de su ejercicio serias dificultades en diversos ámbitos, todos ellos relacionados con factores tanto externos como internos, que se agudizan en el difícil contexto de la economía nariñense, ubicada de acuerdo a estudios de CONFECAMARAS en 23 departamentos del país, en el último lugar de competitividad interna y en el antepenúltimo lugar de competitividad externa.<sup>2</sup>

Hoy por hoy, Ecotema Ltda., debe enfrentar además el reto del TLC como consecuencia mas cercana a los nariñenses "del contexto globalizador donde la

---

<sup>1</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 79 de 1988. Bogotá: 1988. Artículo 2.

<sup>2</sup> GOBERNACION DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007. Pasto: 2003. p. 57-67

única alternativa posible es concebir procesos a mediano y largo plazo, orientados a impulsar la competitividad y la productividad, en las actividades asociadas al conocimiento, la economía y el bienestar social”.<sup>3</sup>

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Misión, como una construcción de los miembros de Ecotema Ltda., posee una fuerte compenetración con los principios cooperativos referentes a la solidaridad, el humanismo y la democracia. Se observa que estas características han significado un estímulo para sortear permanentes altibajos que impiden la consolidación de la cooperativa como una empresa en crecimiento.

Factores externos como la apertura económica, la competencia de productos nacionales y extranjeros, el contrabando proveniente del vecino país del Ecuador, la falta de apoyo institucional y factores internos como la escasa capacitación de los asociados, la excesiva concentración de funciones en los mejores cuadros, la falta de posicionamiento de los productos que elaboran, ineficaces estrategias de mercadeo, bajos márgenes de utilidad que han derivado en debilitamiento del sistema de compensaciones a los asociados, se reflejan en una débil situación financiera y en unos resultados operacionales poco satisfactorios.

Estudios anteriores y recientes, adelantados desde el ámbito académico, evidencian la problemática de Ecotema desde el punto de vista organizacional, aspecto que requeriría revisarse bajo las condiciones actuales, no así el aspecto financiero y los resultados de operación, que requieren un análisis exhaustivo bajo las herramientas del diagnóstico financiero propiamente dicho.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El diagnóstico financiero de la cooperativa de trabajo asociado Ecotema Ltda., le permitirá generar una óptima utilización de los recursos?

---

<sup>3</sup> GOBERNACION DE NARIÑO. Visión Nariño 2030. Pasto: 2003. p.15



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el diagnóstico financiero de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., que permita hacia adelante generar una óptima utilización de los recursos en procura de un mayor bienestar para los asociados, sus familias y un mejor servicio a la comunidad en general.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los estados financieros y los resultados de operación de Ecotema Ltda para determinar la situación financiera de la misma.
- Identificar la debilidad o fortaleza financiera de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda..
- Analizar las ventajas y desventajas del proceso de producción y comercialización de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda. y su efecto en su situación financiera actual.
- Plantear recomendaciones para el crecimiento futuro de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda..

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Se realizará un estudio descriptivo, explicativo y propositivo de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda., con el propósito de fortalecer el componente financiero y administrativo que conlleve a su crecimiento y posicionamiento en la región.

#### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es la observación y el análisis, puesto que se examina la situación actual de la Cooperativa, mediante el contacto directo con su organización, lo que permite identificar variables relevantes relacionadas con la problemática, al igual que diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño financiero de la empresa.

#### **3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**3.3.1 Fuentes primarias.** Para el desarrollo del estudio se realizará entrevistas a profundidad con diferentes asociados a la cooperativa con el fin de recolectar información relevante del funcionamiento actual.

**3.3.2 Fuentes secundarias.** También se tomará como material de apoyo documentos y libros especializados que nos permitirán fundamentarnos teóricamente, igualmente tesis y estudios variados adelantados en la cooperativa.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La situación financiera y la obtención de resultados operacionales poco satisfactorios ha sido para Ecotema Ltda., uno de los tropiezos más sobresalientes para su crecimiento y desarrollo, lo que ha traído como consecuencia el que no se ha generado mayores niveles de bienestar para los asociados y sus familias, ni se haya logrado un posicionamiento regional. Este panorama no se puede deslindar de la labor administrativa, aspecto que ya se ha examinado desde otros trabajos académicos pero que se hace necesario revisar, y abordar desde este estudio un aspecto fundamental en la vida de Ecotema Ltda., como es el diagnóstico financiero para determinar la situación actual de la cooperativa.

Los resultados permitirán reorientar la política financiera y administrativa de la empresa para lograr mejores niveles de competitividad y productividad en un entorno cada vez más exigente.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

La acción de cooperar tiene su origen en la antigüedad, planteada como una necesidad para suplir condiciones de subsistencia, pues está demostrado que el hombre no ha podido enfrentarse solo a la naturaleza. Hoy en día lo hace a través de formas asociativas que contribuyen a la solución de los problemas que lo aqueja.

La asociación hace referencia a la acción de integrarse para la consecución de un mismo fin, y constituye ya configurada, una persona jurídica dentro del orden legal. También es la asociación un grupo integrado para trabajar por un bien común. Para asociarse, los individuos fijan condiciones específicas en las que la cooperación es requisito fundamental que habilita para hacer parte de la agrupación. La cooperación proviene como forma sustantivada de la acción verbal de cooperar, derivada del verbo italiano COOPERARI que significa trabajar con otros para el logro de un mismo fin.

En este sentido cooperamos cuando trabajamos en una empresa produciendo bienes y servicios; cuando nos agrupamos a través de una organización social o cuando nos asociamos a una cooperativa. Podemos decir que la cooperación es una acción inherente a la actividad humana, dado que el hombre es sociable por naturaleza.

Cuando nos referimos a la cooperación se exige la existencia de un grupo humano con un objetivo en común; sin embargo, esta acción debe ser voluntaria, conciente, y organizada, en ella debe primar la democracia y la solidaridad.

Cuando la cooperación adquiere estructura económica y social muy definida estamos ante el fenómeno de cooperativismo, el cual es una doctrina filosófica que fundamenta y justifica la unión de los seres humanos con fines de cooperación para alcanzar objetivos económicos y sociales y para un mejoramiento individual y grupal.

El cooperativismo surge en Europa como una reacción a la revolución industrial que por la innovación de la máquina vino a desplazar la mano de obra humana, y facilitó el aumento en la producción concentrada en los dueños que vieron acrecentar su capital.

Esa concentración de capital inició una nueva clase poseedora de los medios de producción fortalecida, trayendo como consecuencia la miseria y ruina de los artesanos y manufactureros quienes se sentían incapaces de competir con las máquinas, de tal manera que la nueva clase burguesa ya consolidada con la

apropiación de los medios de producción llevó al desempleo del pequeño productor y comenzó la explotación de los trabajadores a quienes hacían laborar hasta 18 horas diarias con salarios muy ínfimos

El descontento popular fue inmediato e impulsó al pequeño productor o artesano y trabajador a buscar la solución a sus problemas. El cooperativismo fue la forma utilizada para la defensa de las indignantes condiciones económicas y sociales que surgieron a consecuencia de la revolución industrial.

La primera cooperativa propiamente dicha nació en Rochdale, Inglaterra, en el año de 1.844 formada por 28 trabajadores que después de haber perdido una huelga quedaron en pésimas condiciones económicas y decidieron organizarse para unificar sus fuerzas y recursos, y defender sus intereses. Esto despertó un vivo interés en el sector obrero de todos los países europeos, en donde comenzaron a formarse asociaciones cooperativas para diversos fines.

En Colombia el desarrollo del movimiento cooperativo estuvo ligado al proceso de desarrollo económico y social; antes de la llegada de los conquistadores, los aborígenes trabajaban la tierra colectivamente. Los Chibchas por ejemplo, era un pueblo constituido por varios clanes o familias que se concentraron en las tierras frías de nuestro país, su principal fuente de trabajo fue la agricultura realizada comunitariamente para satisfacer las necesidades de cada clan y contribuir a los sacerdotes; el sobrante era cambiado por otros productos a tribus de tierra caliente.

Con el desarrollo europeo que hizo posible la superproducción provocó el que tales países exportaran sus productos a las regiones latinoamericanas, hecho que trajo a la ruina a los pequeños productores y artesanos, pues las gentes preferían los productos de mejor calidad y bajos precios así, mientras en Inglaterra se creaban las primeras cooperativas, en Colombia los trabajadores intentaban organizarse en gremios para lograr que el estado no dejara importar las mercancías que ya estaban produciéndose en el país.

Entre 1.850 y 1.920 la economía colombiana estaba dedicada principalmente a la agricultura y el comercio; de allí las personas vinculadas directa o indirectamente con la producción y distribución de mercancías empezaron a tener interés en el cooperativismo como una forma de solucionar sus problemas.

Las primeras cooperativas se crearon en ciudades que contaban con centros industriales, o sea que se inició con el proceso de industrialización del país. En su etapa inicial las cooperativas fueron de consumo, ahorro y crédito y su base social era la clase obrera ligada al gremio sindical. El movimiento cooperativo tuvo tanta trascendencia que el gobierno debió dar su apoyo expidiendo la ley 134 de 1.931, iniciándose el proceso de consolidación social y jurídica del cooperativismo, pues

nuevas formas asociativas de estas nacieron como variantes del objeto inicial, por lo que hubo la necesidad de un nuevo pronunciamiento del estado con una nueva legislación en materia cooperativa que intensificara aquellos puntos y definiciones que no consagraba la anterior ley, y así fue como en 1.963 el presidente de la República sancionó el decreto ley 1598 que tuvo una duración de 25 años aproximadamente, induciéndose dentro de la legislación cooperativa una lexis jurídica mas adecuada y actualizada que la expedida en la norma de 1.931.

El crecimiento del sector cooperativo fue latente, presentándose la necesidad de tener autonomía en los programas de desarrollo; el gobierno sancionó la ley 24 de 1.981 que tuvo como objeto transformar la entonces Superintendencia Nacional de Cooperativas en Dancoop, en la actualidad llamado Dansocial.

La dinámica del movimiento cooperativo y su trascendencia en la infraestructura del estado obligó a crearse un marco propicio para fijarlo dentro del plano de la economía del país, y por ello el congreso aprueba la Ley 79 de 1988 que entró en vigencia en enero de 1989, cuya finalidad principal consiste en considerar el cooperativismo colombiano como parte fundamental de la economía nacional, y por ello la precipitada Ley es la norma base de la legislación cooperativa en el país.

## **5.1 MARCO TEÓRICO**

El estudio tiene como base teórica todos los conceptos considerados en el análisis financiero aplicado y la administración financiera.

La actividad financiera contempla tres funciones básicas, a saber:

- **Elaboración y procesamiento de información financiera:** tiene que ver con la preparación adecuada y el análisis riguroso de los estados financieros por cuanto ellos describen el desempeño histórico de una empresa y proporcionan bases para la toma de decisiones en el momento actual o a futuro.
- **Determinación de la estructura de activos:** tiene que ver con definir adecuadamente en qué activos debe invertir la empresa y la oportunidad de estas inversiones para desarrollarse eficientemente y cumplir su misión.
- **Determinación de la estructura financiera:** se relaciona con definir las fuentes a emplear para la financiación de los activos y una proporción adecuada entre el endeudamiento con terceros y el patrimonio.

De lo anterior se deriva que la administración financiera dentro de una empresa, supone unas responsabilidades, a saber:

- En primera instancia, la producción, el manejo y el flujo adecuado de la información contable y financiera.
- Conservación de un nivel óptimo de capital de trabajo que la empresa debe mantener para soportar en el corto plazo su funcionamiento.
- Selección y evaluación de inversiones a largo plazo, especialmente lo que concierne a los activos fijos necesarios para una marcha normal.
- Manejo juicioso del endeudamiento puesto que un manejo inapropiado en tal sentido pueden malograr los resultados operacionales.
- Participación adecuada en el componente administrativo de la empresa y en su desarrollo<sup>4</sup>.

**5.1.1 Diagnóstico financiero.** El diagnóstico financiero le corresponde llevarlo a cabo al analista financiero y se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los resultados de operación de una empresa, para determinar si la situación financiera de la misma es satisfactoria o no. Para ello utiliza las herramientas usuales del análisis como la lectura e interpretación de balances y el uso e interpretación de razones financieras.

**5.1.2 Estados financieros.** Los estados financieros reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables. La disciplina que da origen a los estados financieros es la contabilidad y esta se define como “el arte de registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos financieros, con el fin de que estos sirvan a los diferentes estamentos interesados en las operaciones de una empresa”.

Los estados financieros básicos son el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Existen otros estados que las normas legales los toman como básicos, para efectos del análisis financiero se consideran auxiliares o complementarios.

**5.1.2.1 Balance general.** El balance general representa la situación de los activos, los pasivos y el patrimonio de una empresa. En otras palabras, presenta la situación financiera o el panorama financiero de una empresa, en un momento dado, según se refleja en los registros contables, de ahí que se le denomine un estado estático.

El balance general inicial (a principios del año) proporciona una fotografía inmediata de la empresa al inicio del año fiscal; por su parte, un balance general

---

<sup>4</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia. Bogotá:2004. p. 27-28

final (al fin de año) proporciona una fotografía inmediata de los activos y pasivos que existen al final del período.

**5.1.2.2 Estado de resultados.** El estado de resultados muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año, en el intervalo que transcurre entre el balance inicial y el balance final. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad, y es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.

**5.1.3 Análisis horizontal.** También denominado como de tendencia y es la comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años, revelando asimismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Su cálculo se realiza tanto en valores absolutos como relativos (porcentajes). Las variaciones absolutas muestran los aumentos o disminuciones en términos de pesos (\$) y las variaciones relativas muestran los incrementos o reducciones en términos de porcentajes.

**5.1.4 Análisis vertical.** Consiste en comparar los datos de un estado financiero con otro escogido como parámetro o punto de referencia. Este punto de referencia equivale al 100%. En el balance tanto el total del activo, como la sumatoria del pasivo más el patrimonio, se expresan como cien por ciento (100%) y cada partida dentro de esas categorías se expresa en porcentaje del total correspondiente. De forma similar en el estado de resultados el valor de los ingresos netos se toman como el cien por ciento (100%) y las demás partidas del estado se expresan en porcentaje de los mismos.

En la práctica, el análisis vertical y horizontal se combina con los indicadores o razones financieras para dar como resultado un diagnóstico financiero integrado sobre la situación financiera de un negocio o empresa.

**5.1.5 Índices o razones financieras.** Razón financiera es el resultado de comparar dos datos o dos cantidades. Estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance y/o del estado de resultados.

Existen tres clases de razones financieras:

- Estáticas: comparan dos datos tomados del balance.
- Dinámicas: comparan dos datos tomados del estado de resultados.
- Estático – dinámicas: compara un dato del balance con un dato del estado de resultados, o viceversa.



Complementario a lo anterior, las razones financieras se clasifican en cuatro categorías:

#### **5.1.5.1 Razones que miden la capacidad de las deudas a corto plazo.**

Miden la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones exigibles en el corto plazo. Se trata de establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Los indicadores habituales para realizar este análisis son los siguientes:

- Razón corriente: Indica la capacidad de la empresa para responder a las deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes.

**Activo corriente / Pasivo corriente = No. De veces**

- Capital Neto de Trabajo: Establece el nivel de gastos corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener su operación en el corto plazo, una vez haya liquidado los compromisos con acreedores de corto plazo; y representa las disponibilidades corrientes sin incluir la generación marginal de recursos del período corriente.

**Activos corrientes – Pasivos corrientes = pesos**

#### **5.1.5.2 Razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa.**

Miden la estrategia de endeudamiento seguida por una empresa. Los indicadores habituales para realizar este análisis son los siguientes:

- Endeudamiento Externo: Existen fundamentalmente dos grandes proveedores de recursos financieros para la empresa; son, los acreedores externos (endeudamiento) y, los accionistas o propietarios (aportación); la razón de endeudamiento establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento para financiar su actividad. Esto se conoce como apalancamiento financiero.

**Total Pasivo \* 100 / Activo Total = %**

- Endeudamiento Interno: Mide el grado o la proporción de los activos totales financiados por los asociados.

**Patrimonio \* 100 / Activo Total = %**

- Concentración del endeudamiento a corto plazo: Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

**Pasivo Corriente \* 100 / Pasivo Total = %**

- Endeudamiento Financiero: Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período.

**Obligaciones financieras \* 100 / Ventas netas**

**5.1.5.3 Razones de apalancamiento.** Es otra manera de analizar el endeudamiento de una empresa y comparan el financiamiento procedente de terceros con los recursos de los socios o dueños de la empresa y determinar cual de las dos partes corre mayores riesgos.

- Leverage de Apalancamiento Total: Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o dueños de la empresa con los acreedores de la misma.

**Pasivo / Patrimonio**

- Leverage de Apalancamiento a Corto Plazo: Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o dueños de la empresa para atender deudas de corto plazo.

**Pasivo Corriente / Patrimonio**

- Leverage Financiero: Mide el grado de compromiso del patrimonio con respecto a las deudas con entidades financieras.

**Obligaciones Financieras / Patrimonio**

**5.1.5.4 Razones de rotación o actividad.** Tratan de medir qué tan eficiente ha sido, en términos comparativos, una entidad en la utilización de sus activos para generar ventas y utilidades. La teoría financiera nos dice que todos los activos deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de una empresa, de tal suerte que no es conveniente mantener activos improductivos. Cualquier empresa debe tener como propósito los más altos resultados con el mínimo de inversión y una de las formas de controlar esta minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

- Rotación de Inventarios Totales: Indica el número de veces en el año que el inventario total de mercancías se convierte en efectivo o cuentas por cobrar o, lo que es igual, el número de veces que el inventario está rotando por período.

**Costo de ventas / Inventarios totales (promedio) = No. De veces.**

- Período promedio de duración del inventario de mercancías: Indica la frecuencia con que la empresa convierte sus inventarios a efectivo o cuentas por cobrar.

**Período (días) / Rotación del inventario = No. De Días**

- Rotación de Cartera: Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente de un año.  
**Ventas a crédito / clientes promedio = No. De veces**
- Período de Recuperación de Cartera: Indica la frecuencia con que la empresa convierte su cartera en efectivo.  
**Período (días) / Rotación de cartera = No. De días**
- Rotación de las Cuentas por pagar a Proveedores: Indica la frecuencia con que la empresa pagó las cuentas a sus proveedores.  
**Cuentas por pagar (promedio) \* 365 / Compras a crédito del período = No. De Días**
- Rotación del Activo: Indica el número de veces que los activos totales rotan en un período determinado, generalmente un año. También indica cuantas ventas genera cada peso invertido en activos.  
**Ventas netas / Activo Total = No. De veces.**

#### 5.1.5.5 Razones de rentabilidad.

- Razón de Costo de Ventas a ventas netas: Este indicador permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre las ventas, el total de activos y el capital invertido.  
**Costo de ventas \* 100 / Ventas Netas = %**
- Razón de Utilidad Operacional: Indica que porcentaje de las ventas netas corresponde a la utilidad operacional.  
**Utilidad Operacional \* 100 / Ventas Netas = %**
- Razón de Utilidad Neta: Indica que porcentaje de las ventas netas corresponde a la utilidad neta.  
**Utilidad Neta \* 100 / Ventas Netas = %**
- Potencial de Utilidad del Activo: Indica que porcentaje del activo total corresponde a la utilidad neta. Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, sea con deuda o con patrimonio.  
**Utilidad Neta \* 100 / Activo Total = %**
- Potencial de Utilidad del Patrimonio: Indica que porcentaje del patrimonio corresponden a la utilidades netas, o lo que es lo mismo, el rendimiento sobre la inversión de los cooperados.

$$\text{Utilidad Neta} * 100 / \text{Patrimonio} = \%$$

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**APORTE SOCIAL:** consiste en la cuota de participación que hace el asociado, con la cual la cooperativa cumple su actividad económica generando excedentes, los que se distribuyen en fondos de reserva y en otros servicios a los asociados señalados por la ley y por la asamblea.

**ASAMBLEA GENERAL:** órgano máximo de la administración de las cooperativas, la constituye la reunión de los asociados hábiles, o los delegados elegidos por éstos.

**CONTABILIDAD DE COSTOS:** parte de la contabilidad financiera que se encarga de la acumulación de los costos de fabricación para determinar el costo unitario del producto.

**COOPERATIVA:** organización de personas con igualdad de derechos y obligaciones, en busca de satisfacer necesidades comunes, con principios democráticos que le permite plena participación democrática de los asociados independientemente de su aporte.

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO:** empresa asociativa sin ánimo de lucro que vincula el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria.

**COSTO:** erogación asociada clara y directamente con la producción de un artículo del cual el ente económico obtiene sus ingresos.

**COSTOS DE CONVERSIÓN:** costo de transformación. Combinación de los costos de la mano de obra con los costos indirectos.

**COSTO FIJO:** costo que, en el corto plazo, permanece constante para cualquier volumen de producción.

**COSTOS INDIRECTOS:** todos los incurridos en el proceso productivo, diferentes de la materia prima y la mano de obra directa.

**COSTO PRIMO:** término utilizado para describir el costo de la materia prima más el costo de la mano de obra directa.

**COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN:** sistema para acumular costos utilizados en empresas que producen sobre pedidos.

**COSTO VARIABLE:** costo que varía en forma directamente proporcional al volumen de producción.

**ESTATUTOS:** normas de mayor jerarquía al interior de la cooperativa, expedidos en forma exclusiva por la asamblea de la entidad y por mandato de la ley 79 de 1.988.

**HOJA DE COSTOS:** formato que permite la acumulación de los costos de producción para una orden o para un proceso.

**MANO DE OBRA DIRECTA:** elemento del costo representado por el valor de los salarios y las prestaciones sociales de los trabajadores directos u operarios.

**MATERIAS PRIMAS:** materiales integrados en forma directa al producto final.

**PRODUCCIÓN:** conversión de materias primas en productos terminados mediante la incorporación de los costos de conversión.

**PRODUCCIÓN EN PROCESO:** productos que aparecen con algún grado de elaboración pero que aun requieren procesos y/o costos adicionales para ser considerados como terminados.

**RÉGIMEN DE COMPENSACIONES:** establece las modalidades, montos y la periodicidad en que será entregada la compensación y los demás reconocimientos económicos que se convengan, por descansos de trabajo, o por cualquier otra causa relacionada con la vinculación al trabajo, o los que puedan llegar a consagrarse por razón del retiro del mismo.

**RÉGIMEN DE PREVISIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL:** Contiene los diferentes servicios de protección de la cooperativa, directamente o a través de las otras entidades de previsión o seguridad social.

**RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO:** Contiene las condiciones o requisitos particulares para el ejercicio del trabajo asociado; jornadas de trabajo, honorarios, turnos, días de descanso, derechos y deberes particulares relacionados al desempeño del trabajo, causales de exclusión de asociados y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes para regular la actividad de trabajo asociado de la cooperativa.

Igualmente este régimen consagra las contribuciones económicas que para tales amparos y servicios pueda exigírseles a los trabajadores y asociados, su forma de pago y constitución de fondos especiales.

**TASA PREDETERMINADA:** tasa de costos indirectos que pretende distribuir el total de los costos indirectos presupuestados entre la producción elaborada.

**VARIACIÓN NETA:** diferencia entre los costos indirectos cargados al producto mediante una tasa predeterminada y los costos indirectos reales.

## **6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema Ltda.. nace en 1.975 como Empresa Comunitaria de Tejedores en telares manuales, para la producción y comercialización de textiles típicos en lanas naturales: chales, ruanas, ponchos, bufandas, paños para muebles, etc..

De la mano de la Fundación de Investigaciones Económicas, FUCIE, como entidad promotora, hacen su transición en 1.988 hacia grupo precooperativo. En ésta época inicia con una labor alternativa como son los bordados con apliques a mano, se elaboran gobelinos, bolsos, chalecos, capas, cojines y productos de lencería; las materias primas utilizadas son lanas naturales, hilos de algodón, telas de algodón y fibras sintéticas de producción nacional e importadas.

En sus inicios hasta el año de 1981, Ecotema tuvo una gran demanda de productos en especial en el mercado internacional entre los que se puede mencionar Holanda, Inglaterra, Suiza y Estados Unidos. En 1982 Ecotema identifica la necesidad de ampliar su planta de producción, para lo cual solicita un crédito para construcción de su sede ante la Corporación Financiera Popular S.A. por un valor de \$4.200.000, valor que no fue suficiente para proseguir este proyecto, por esta razón la empresa invierte de su capital de trabajo la suma de \$522.470 para concluir su sede.

Para el período 1982 – 1986 Ecotema atraviesa un estancamiento económico, debido, según opina su administración, a la disminución considerable del capital de trabajo, pérdida de contactos con el mercado internacional, disminución de las ventas nacionales y locales, lo que derivó en dificultades para cancelar las cuotas trimestrales a la Corporación Financiera Popular.

De 1986 a 1988 y debido a la crisis económica por la que atravesaba la empresa comunitaria rompe relaciones con PROINCO, organización tutelar, asumiendo los trabajadores y asociados las deudas con los proveedores, mediante el aporte de todos sus ahorros y prestaciones sociales, respectivamente, dándole otro rumbo a su filosofía empresarial.

Dentro de la gestión para la recuperación económica, la administración gestiona contactos con la Fundación Centro de Investigaciones Económicas FUCIE, para iniciar un proceso interno de motivación y planeación en costos de producción, mecanismos de ventas, recuperación de mercados y pequeños créditos a

intereses bajos y plazos moderados, con el fin de apalancar económicamente el negocio.

Como resultado de este proceso, Ecotema obtiene el reconocimiento legal de DANCOOP como GRUPO PRECOOPERATIVO ECOTEMA LTDA. Mediante resolución 1395 de Julio 19 de 1988.

En 1.994 se constituye como COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA., con aprobación de DANCOOP mediante resolución 0366 de febrero 28. En 1998 abren una nueva sección en el campo de la ebanistería que arrojó buenos resultados temporalmente, así mismo una sección de confecciones especialmente en ropa de trabajo. Actualmente estas dos líneas se encuentran prácticamente eliminadas ante la poca respuesta del mercado.

En la actualidad agrupa 11 socios, además genera 40 empleos directos ocupados por personas que se dedican a la actividad de bordados en sus propias casas de habitación. En términos de organización cuenta con tres departamentos: producción, ventas y contabilidad.

Como corresponde a su carácter de cooperativa de trabajo asociado está definida como “una empresa asociativa sin ánimo de lucro, que vincula el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria”.<sup>5</sup>

Su sede principal, donde se ubica la planta de producción, se encuentra en la calle 30 No. 19-120, Barrio Corazón de Jesús, en la ciudad de Pasto. Cuenta también con un punto de venta llamado Almacén la Guaneña, en el centro de la ciudad.

## **6.2 MISIÓN**

Producir un bien típico artesanal de buena calidad que satisfaga las necesidades del mercado regional, nacional e internacional.

La empresa está formada por personas con sentimientos y valores cooperativos y unidos en la búsqueda de beneficios que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, de sus familias y de la sociedad en general.

## **6.3 VISIÓN**

Ser una empresa manufacturera reconocida en el país y caracterizada por una alta competitividad y productividad, con un alto grado de servicio social, que le permita generar un mayor bienestar tanto a sus asociados como a sus familias y prestar un mejor servicio a la comunidad en general.

---

<sup>5</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 468 de 1990. Bogotá: 1990. p. 33

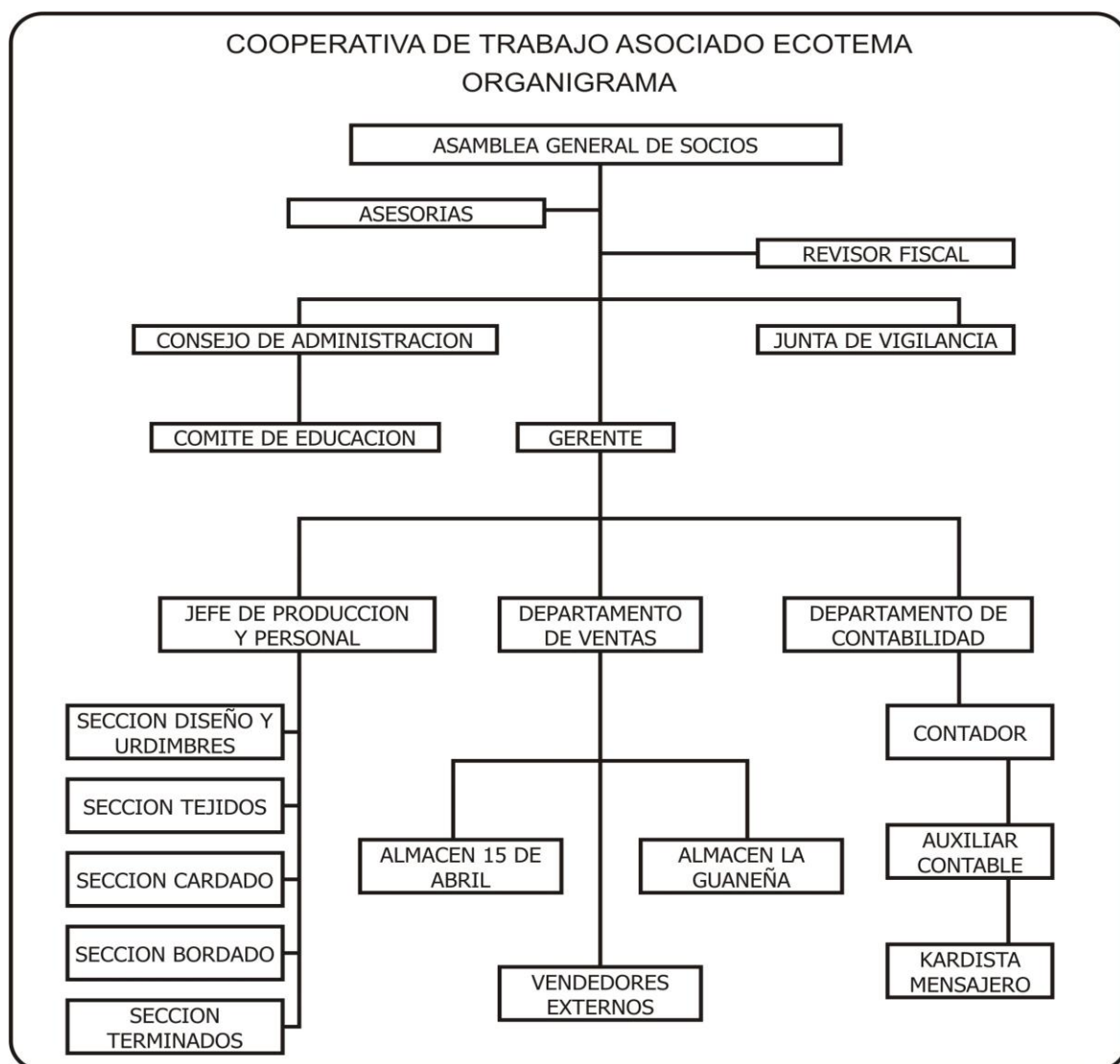


## 6.4 VALORES

Como cooperativa de trabajo asociado, Ecotema propende por desarrollar sus actividades dentro de un clima de participación democrática, en el que constantemente se privilegie la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes ni discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas y se favorezca el desarrollo integral del ser humano.

## 6.5 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama Ecotema Ltda..



Fuente: Ecotema Ltda.

## 7. MARCO LEGAL

En Colombia, el sector cooperativo es ponderado como parte fundamental de la economía del país, considerando sus aportes a la equidad en materia de desarrollo.

“Se estima que cerca de 8.809 organizaciones en 900 municipios del país conforman el Sector y sus ingresos representan el 5.6 por ciento del PIB nacional de 2005. Estas organizaciones vinculan más de 4 millones de colombianos como asociados y facilitan el ahorro y la irrigación de aproximadamente el 10% del crédito total otorgado por el sistema financiero. Pero más allá de su contribución en términos económicos, el sector de la economía solidaria desempeña un importante papel como agente promotor de equidad y desarrollo social. Este promueve la formación de capital social; aporta a la formación de la democracia participativa; y contribuye de manera efectiva con la reducción de la pobreza, la distribución del ingreso y la generación de oportunidades para la población, entre otros aspectos”.<sup>6</sup>

En efecto con la ley 79 de 1988, se dotó a tal Sector de un marco propicio para impulsar su participación en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social. Con esta ley el Gobierno Nacional adoptaría las políticas, normas y procedimientos adecuados para asegurar el acceso de las cooperativas a los programas y recursos financieros de fomento, necesarios para promover el desarrollo del sector cooperativo, particularmente las que se orienten a incrementar la producción y el empleo. Se constituyó el Consejo Nacional Cooperativo como organismo asesor y consultivo del Gobierno Nacional y orientador de la política cooperativa en material fiscal, monetaria, de salud, de educación, de crédito y de seguridad social.

El decreto 468 de 1990 reglamenta las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado, tema de nuestro estudio, contenidas en la ley 79 de 1988 y define a éstas como “empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria”.<sup>7</sup>

Las cooperativas de trabajo asociado regularán sus actos de trabajo con sus asociados mediante un régimen de trabajo, de previsión y seguridad social y de compensaciones, el cual deberá ser consagrado en los estatutos y registrarse en

---

<sup>6</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Plan de Desarrollo 2006-2010. Bogotá: 2006. p.83

<sup>7</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 468 de 1990. Op. Cit., p. 33

la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La ley 454 de 1998 da origen al concepto de Economía Solidaria definida como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la Economía”.<sup>8</sup>

Mediante esta ley, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, se transforma en Dansocial, encargado de formular la política del Gobierno Central con respecto a las organizaciones de la economía solidaria dentro del marco constitucional, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria para ejercer inspección y vigilancia, el Consejo Nacional de Economía Solidaria, CONES, encargado de regular las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos pertinentes al sistema de la economía solidaria, el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria, FONES, para otorgar créditos solidarios, y el Fondo de Garantías para el fomento de las cooperativas financieras.

Para el cuatrenio 2006-2010, el gobierno nacional vuelve a modificar las reglas en el empeño de impulsar al sector. Como aspectos relevantes plantea la puesta en funcionamiento del Fondo Nacional de Economía Solidaria para apalancar recursos para su financiamiento, además contempla “promocionar estrategias competitivas del sector para su adecuada incursión en los mercados externos. Ello requiere, entre otras cosas, eliminar la restricción que enfrentan las organizaciones del Sector para constituirse y registrarse como sociedades de comercialización internacional y efectuar operaciones de comercio exterior”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998. Bogotá: 1998. Artículo 2.

<sup>9</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Plan de Desarrollo 2006-2010. Op. Cit., p.84.

## 8. DIAGNOSTICO FINANCIERO

### 8.1 ESTADOS FINANCIEROS

#### 8.1.1 Balance general

**Cuadro 1. Balance General. Período 2000-2005**

ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
BALANCE GENERAL							
COD	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>						
		<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>11</b>	<b>DISPONIBLE</b>	<b>5.936.049,00</b>	<b>1.247.063,00</b>	<b>2.753.916,00</b>	<b>5.590.064,00</b>	<b>5.740.731,00</b>	<b>6.285.163,00</b>
1105	Caja	357.262,00	9.550,00	633.204,00	3.523.287,00	110.785,00	9.375,00
1110	Bancos y otras entidades	5.578.787,00	1.237.513,00	2.120.712,00	2.066.777,00	5.629.946,00	6.275.788,00
<b>12</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>80.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	-	-	-
1201	Comprom. de reventa de inversiones	80.000,00	80.000,00	80.000,00	-	-	-
<b>13</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>28.678.420,00</b>	<b>27.932.792,00</b>	<b>29.530.786,00</b>	<b>45.211.687,00</b>	<b>51.192.279,00</b>	<b>36.813.423,00</b>
1310	Materias primas	29.280.069,00	28.534.441,00	30.132.435,00	45.813.336,00	51.793.928,00	36.813.423,00
1390	Provision	601.649,00	601.649,00	601.649,00	601.649,00	601.649,00	-
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>19.180,00</b>	-	-	-	-	-
1412	Creditos de consumo, garantía sin libranza	19.180,00	-	-	-	-	-
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>12.428.578,00</b>	<b>11.106.085,00</b>	<b>17.714.596,00</b>	<b>16.276.086,00</b>	<b>12.937.578,00</b>	<b>23.354.494,00</b>
1645	Deudores por venta de bienes	12.066.277,00	11.100.562,00	17.188.115,00	17.053.071,00	11.924.750,00	21.220.523,00
1625	Anticipo contratos proveedores	-	-	-	-	22.400,00	67.750,00
1635	Adelantos al personal	-	-	15.600,00	2.500,00	14.800,00	523.428,00
1675	Anticipo de impuestos	362.301,00	226.683,00	953.201,00	52.835,00	975.628,00	1.542.793,00
1691	Provision	-	221.160,00	442.320,00	832.320,00	-	-
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>47.142.227,00</b>	<b>40.365.940,00</b>	<b>50.079.298,00</b>	<b>67.077.837,00</b>	<b>69.870.588,00</b>	<b>66.453.080,00</b>
<b>17</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>						
1705	Terrenos	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00
1715	Edificios	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00
1720	Muebles y Equipo de oficina	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00
1725	Equipo de Computo y comunicacion	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00
1745	Maquinaria y Equipo	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00
1795	Depreciacion acumulada	6.118.408,00	6.298.706,00	6.298.706,00	6.298.706,00	6.298.706,00	6.298.706,00
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>58.586.173,00</b>	<b>58.405.875,00</b>	<b>58.405.875,00</b>	<b>58.405.875,00</b>	<b>58.405.875,00</b>	<b>58.405.875,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>105.728.400,00</b>	<b>98.771.815,00</b>	<b>108.485.173,00</b>	<b>125.483.712,00</b>	<b>128.276.463,00</b>	<b>124.858.955,00</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON SOCIOS</b>	<b>4.152.997,00</b>	<b>2.158.342,00</b>	-	-	-	-
2125	Deposito de ahorro contractual	4.152.997,00	2.158.342,00	-	-	-	-
<b>23</b>	<b>CREDBANCOS Y OBL. FINANCIERAS</b>	-	<b>2.596.115,00</b>	<b>3.698.816,00</b>	<b>1.089.768,00</b>	-	<b>5.662.890,00</b>
2305	Creditos ordinarios a corto plazo	-	2.596.115,00	-	-	-	-
2308	Creditos ordinarios a largo plazo	-	-	3.698.816,00	1.089.768,00	-	5.662.890,00
<b>24</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>12.594.788,00</b>	<b>12.973.995,00</b>	<b>25.974.833,00</b>	<b>29.775.027,00</b>	<b>29.373.493,00</b>	<b>23.051.509,00</b>
2415	Costos y gastos por pagar	-	-	930.716,00	1.602.437,00	567.629,00	5.630.960,00
2435	Proveedores	9.851.145,00	4.322.325,00	6.484.992,00	5.194.413,00	4.431.347,00	10.791.860,00
2445	Retencion Fuente	140.278,00	57.555,00	33.933,00	112.810,00	82.102,00	257.374,00
2450	Retencion y Aportes nomina	1.238.849,00	1.322.999,00	1.369.270,00	1.411.667,00	1.226.575,00	1.387.370,00
2495	Diversas	1.364.516,00	7.271.116,00	17.155.922,00	21.453.700,00	23.065.840,00	4.983.945,00

ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
BALANCE GENERAL							
COD	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>25</b>	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>534.761,00</b>	<b>765.804,00</b>	<b>2.713.916,00</b>	<b>710.871,00</b>	<b>3.430.810,00</b>	<b>3.961.831,00</b>
2510	Impuesto a las ventas por pagar	534.761,00	765.804,00	2.713.916,00	710.871,00	3.430.810,00	3.961.831,00
<b>26</b>	<b>FONDOS SOCIALES</b>	<b>534.362,00</b>	<b>1.797.936,00</b>	<b>930.258,00</b>	<b>568.858,00</b>	<b>684.494,00</b>	<b>1.199.728,00</b>
2605	Fondo Social Educacion	20.121,00	1.255.483,00	478.873,00	90.273,00	135.793,00	467.616,00
2610	Fondo Social Solidaridad	514.241,00	542.453,00	451.385,00	478.585,00	548.701,00	732.112,00
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17.816.908,00</b>	<b>20.292.192,00</b>	<b>33.317.823,00</b>	<b>32.144.524,00</b>	<b>33.488.797,00</b>	<b>33.875.958,00</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>87.911.492,00</b>	<b>78.479.623,00</b>	<b>75.167.350,00</b>	<b>93.339.188,00</b>	<b>94.787.666,00</b>	<b>90.982.997,00</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>87.911.492,00</b>	<b>78.479.623,00</b>	<b>75.167.350,00</b>	<b>93.339.188,00</b>	<b>94.787.666,00</b>	<b>90.982.997,00</b>
3105	Aportes sociales	31.366.975,00	36.511.562,00	31.180.754,00	44.106.551,00	44.457.128,00	41.052.482,00
3205	Reservas proteccion aportes	3.855.362,00	24.653.913,00	24.653.913,00	24.653.913,00	24.794.144,00	25.160.967,00
341510	Valorizacion P. Plantan y Equip.	-	23.702.280,00	23.702.280,00	23.702.280,00	23.702.280,00	23.702.280,00
341595	Valorizaciones-Otras	34.345.313,00	-	-	-	-	-
3505	Excedentes del ejercicio	3.747.712,00	-	2.018.535,00	5.246.041,00	1.834.114,00	1.067.268,00
3505	Pérdidas del ejercicio	-	6.388.132,00	-	-	-	-
3605	Pérdidas anteriores	-	-	6.388.132,00	4.369.597,00	-	-
3605	Excedentes anteriores	14.596.130,00	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>105.728.400,00</b>	<b>98.771.815,00</b>	<b>108.485.173,00</b>	<b>125.483.712,00</b>	<b>128.276.463,00</b>	<b>124.858.955,00</b>

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

## 8.1.2 Estado de resultados

### Cuadro 2. Estado de Resultados. Período 2000-2005

ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
ESTADO DE RESULTADOS							
COD.	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>73.061.513,00</b>	<b>55.787.665,00</b>	<b>66.423.696,00</b>	<b>75.274.867,00</b>	<b>89.771.908,00</b>	<b>94.113.021,00</b>
4120	Industrias manufactureras	73.061.513,00	55.787.665,00	66.423.696,00	75.274.867,00	89.771.908,00	94.113.021,00
<b>62</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>45.430.662,00</b>	<b>36.809.937,00</b>	<b>37.010.828,00</b>	<b>35.965.026,00</b>	<b>47.787.469,00</b>	<b>44.018.731,00</b>
	<b>EXCED. OPERAC. POR VENTAS</b>	<b>27.630.851,00</b>	<b>18.977.728,00</b>	<b>29.412.868,00</b>	<b>39.309.841,00</b>	<b>41.984.439,00</b>	<b>50.094.290,00</b>
	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>20.415.436,00</b>	<b>24.617.233,00</b>	<b>26.194.820,00</b>	<b>33.587.311,00</b>	<b>40.195.433,00</b>	<b>48.392.202,00</b>
5200	Gastos de ventas	8.262.894,00	10.286.002,00	11.591.831,00	14.908.292,00	17.348.813,00	23.137.182,00
5105	Gastos de Personal	5.502.006,00	7.481.324,00	6.511.980,00	9.807.812,00	11.714.042,00	13.813.400,00
5110	Gastos de Generales	6.650.536,00	6.849.907,00	8.091.009,00	8.871.207,00	11.132.578,00	11.441.620,00
	<b>EXCEDENTES OPERATIVOS</b>	<b>7.215.415,00</b>	<b>- 5.639.505,00</b>	<b>3.218.048,00</b>	<b>5.722.530,00</b>	<b>1.789.006,00</b>	<b>1.702.088,00</b>
	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>- 1.860.114,00</b>	<b>598.855,00</b>	<b>393.318,00</b>	<b>452.063,00</b>	<b>125.740,00</b>	<b>43.425,00</b>
4200	No operativos	179.412,00	598.855,00	393.318,00	452.063,00	125.740,00	43.425,00
4210	Financieros	2.039.526,00	-	-	-	-	-
	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1.607.589,00</b>	<b>1.347.482,00</b>	<b>1.592.831,00</b>	<b>928.552,00</b>	<b>80.632,00</b>	<b>678.245,00</b>
5395	Diversos	1.607.589,00	1.347.482,00	-	-	-	-
5300	Gastos no operacionales	-	-	1.592.831,00	928.552,00	80.632,00	678.245,00
	<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	<b>3.747.712,00</b>	<b>- 6.388.132,00</b>	<b>2.018.535,00</b>	<b>5.246.041,00</b>	<b>1.834.114,00</b>	<b>1.067.268,00</b>

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

### 8.1.3 Informe de costo de ventas

**Cuadro 3. Informe de Costo de Ventas. Período 2000-2005**

ECOTEMA				
INFORME DE COSTO DE VENTAS				
ANOS	2000	2001	2002	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>45.430.662,00</b>	<b>36.809.937,00</b>	<b>37.010.828,00</b>	
<b>Materias primas:</b>				
Inventari inicial	9.324.524,00	11.849.496,00	9.512.069,00	
Mas compras	25.870.307,00	14.806.564,00	18.670.315,00	
Mat. Primas disponible para usar	<u>35.194.831,00</u>	<u>26.656.060,00</u>	<u>28.182.384,00</u>	
Menos inv. Final mat. prima	11.849.496,00	9.512.069,00	12.162.082,00	
<b>Costo materia prima usadas</b>	<b>23.345.335,00</b>	<b>17.143.991,00</b>	<b>16.020.302,00</b>	
Costo mano de obra directa	-	-	-	
<b>Costos indirectos fabricacion:</b>				
Materiales....	-	-	-	
Mano obra indirecta	-	-	-	
Arrendo	-	-	-	
Seguros	-	-	-	
Depreciaciones	-	-	-	
Impuestos	-	-	-	
Suministro de fábrica	-	-	-	
Total costos ind. Fabricacion	-	-	-	
Costos de produccion del periodo	21.927.924,00	5.004.977,00	19.938.507,00	
Mas Invent.Inicial Produc. Proceso	4.115.367,00	21.257.745,00	4.211.259,00	
Costos productos en proceso	<u>26.043.291,00</u>	<u>26.262.722,00</u>	<u>24.149.766,00</u>	
Menos Invent.Final Produc. Proceso	5.004.977,00	4.211.259,00	3.500.649,00	
Costos productos terminados	<b>21.038.314,00</b>	<b>22.051.463,00</b>	<b>20.649.117,00</b>	
Mas invent. Inicial Produc.terminados	13.472.609,00	12.425.596,00	14.811.113,00	
Menos Invent. Final Produc.terminados	12.425.596,00	14.811.113,00	14.469.704,00	
Costos product. Disp. Venta	<b>1.047.013,00</b>	<b>- 2.385.517,00</b>	<b>341.409,00</b>	

ECOTEMA				
INFORME DE COSTO DE VENTAS				
ANOS	2003	2004	2005	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>35.965.026,00</b>	<b>47.787.469,00</b>	<b>44.018.731,00</b>	
<b>Materias primas:</b>				
Inventari inicial	12.162.082,00	12.040.302,00	7.841.520,00	
Mas compras	24.645.332,00	22.334.474,00	30.656.628,00	
Mat. Primas disponible para usar	<u>36.807.414,00</u>	<u>34.374.776,00</u>	<u>38.498.148,00</u>	
Menos inv. Final mat. prima	12.040.302,00	9.459.922,00	15.927.162,00	
<b>Costo materia prima usadas</b>	<b>24.767.112,00</b>	<b>24.914.854,00</b>	<b>22.570.986,00</b>	
Costo mano de obra directa	-	-	-	
<b>Costos indirectos fabricacion:</b>				
Materiales....	-	-	-	
Mano obra indirecta	-	-	-	
Arrendo	-	-	-	
Seguros	-	-	-	
Depreciaciones	-	-	-	
Impuestos	-	-	-	
Suministro de fábrica	-	-	-	
Total costos ind. Fabricacion	-	-	-	
Costos de produccion del periodo	27.000.595,00	31.433.587,00	-	
Mas Invent.Inicial Produc. Proceso	3.500.649,00	10.835.023,00	14.993.328,00	
Costos productos en proceso	<u>30.501.244,00</u>	<u>42.268.610,00</u>	<u>14.993.328,00</u>	
Menos Invent.Final Produc. Proceso	10.835.023,00	14.993.328,00	4.121.444,00	
Costos productos terminados	<b>19.666.221,00</b>	<b>27.275.282,00</b>	<b>10.871.884,00</b>	
Mas invent. Inicial Produc.terminados	14.469.704,00	22.938.011,00	27.340.678,00	
Menos Invent. Final Produc.terminados	22.938.011,00	27.340.678,00	16.764.817,00	
Costos product. Disp. Venta	<b>- 8.468.307,00</b>	<b>- 4.402.667,00</b>	<b>10.575.861,00</b>	

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

## 9. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El diagnóstico financiero practicado, pone de manifiesto que la información contable y financiera proporcionada por los niveles directivos de Ecotema para la realización de esta investigación, no guarda estricta correspondencia con las normas contables usualmente manejadas en el país, lo que supone la obtención de información de difícil tratamiento para el analista financiero, profesional idóneo que debe orientar la toma de decisiones y el manejo financiero de la cooperativa en aras de su crecimiento y sostenibilidad.

Esta problemática es notoria en la información relacionada con los costos de producción. En efecto, para la generación de los informes de costos, insumo fundamental para la construcción de los estados financieros, se necesita clasificar y contabilizar adecuadamente las partidas según se vaya produciendo la información, como es el caso de la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, tal como lo dicta la contabilidad de costos.

Sumado a lo anterior, se constató que no existe una comunión entre el área de producción y contabilidad. Cada una de estas áreas está produciendo información contable, sin un nivel de retroalimentación adecuado, cuando en la práctica es deber privilegiar la permanente comunicación de las dos secciones, para la obtención de datos reales y confiables que conduzcan a decisiones acertadas.

“La fabricación de un producto se puede concebir como un flujo físico de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación a través del proceso productivo. El flujo de costos debe ser paralelo al flujo de producción, dado que los costos se asignan a los productos como resultado de las actividades de manufactura. Al personal de contabilidad y costos le interesa determinar el flujo de costos relacionado con el proceso de manufactura, así como también al personal de producción le interesa visualizar y controlar el flujo de producción”<sup>10</sup>. El costo del producto final estará determinado entonces tanto por los datos que suministre producción como contabilidad, al asignar los valores que intervinieron en el ciclo productivo.

Se observó también que el balance general y estado de resultados de la empresa en estudio, se generan sin las correspondientes notas a los estados financieros, las cuales cumplen el papel fundamental de explicar los renglones que requieren una mayor claridad, dificultando aún más el proceso de análisis.

---

<sup>10</sup> SINISTERRA V., Gonzalo y POLANCO Luis E. Contabilidad Gerencial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 1994. p. 105

## 9.1 ANÁLISIS VERTICAL

### 9.1.1 Balance General

**Cuadro 4. Análisis Vertical del Balance General. Período 2000-2005**

ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL							
CODIGO	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	ACTIVOS						
11	DISPONIBLE	5,61	1,26	2,54	4,45	4,48	5,03
1105	Caja	0,34	0,01	0,58	2,81	0,09	0,01
1110	Bancos y otras entidades	5,28	1,25	1,95	1,65	4,39	5,03
12	INVERSIONES	0,08	0,08	0,07	-	-	-
1201	Comprom. de reventa de inversiones	0,08	0,08	0,07	0,00	0,00	0,00

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.



ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL							
CODIGO	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>13</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>27,12</b>	<b>28,28</b>	<b>27,22</b>	<b>36,03</b>	<b>39,91</b>	<b>29,48</b>
1310	Materias primas	27,69	28,89	27,78	36,51	40,38	29,48
1390	Provision	0,57	0,61	0,55	0,48	0,47	0,00
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>0,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1412	Creditos de consumo, garantía sin libranza	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>11,76</b>	<b>11,24</b>	<b>16,33</b>	<b>12,97</b>	<b>10,09</b>	<b>18,70</b>
1645	Deudores por venta de bienes	11,41	11,24	15,84	13,59	9,30	17,00
1625	Anticipo contratos proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05
1635	Adelantos al personal	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,42
1675	Anticipo de impuestos	0,34	0,23	0,88	0,04	0,76	1,24
1691	Provision	0,00	0,22	0,41	0,66	0,00	0,00
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>44,59</b>	<b>40,87</b>	<b>46,16</b>	<b>53,46</b>	<b>54,47</b>	<b>53,22</b>
<b>17</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>						
1705	Terrenos	10,44	11,17	10,17	8,79	8,60	8,84
1715	Edificios	44,09	47,19	42,97	37,15	36,34	37,33
1720	Muebles y Equipo de oficina	1,39	1,49	1,35	1,17	1,14	1,18
1725	Equipo de Computo y comunicacion	1,34	1,43	1,30	1,13	1,10	1,13
1745	Maquinaria y Equipo	3,95	4,23	3,85	3,33	3,26	3,35
1795	Depreciacion acumulada	5,79	6,38	5,81	5,02	4,91	5,04
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>55,41</b>	<b>59,13</b>	<b>53,84</b>	<b>46,54</b>	<b>45,53</b>	<b>46,78</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON SOCIOS</b>	<b>3,93</b>	<b>2,19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2125	Deposito de ahorro contractual	3,93	2,19	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>23</b>	<b>CRED BANCOS /OTRAS OBLIG FIN</b>	<b>-</b>	<b>2,63</b>	<b>3,41</b>	<b>0,87</b>	<b>-</b>	<b>4,54</b>
2305	Creditos ordinarios a corto plazo	0,00	2,63	0,00	0,00	0,00	0,00
2308	Creditos ordinarios a largo plazo	0,00	0,00	3,41	0,87	0,00	4,54
<b>24</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>11,91</b>	<b>13,14</b>	<b>23,94</b>	<b>23,73</b>	<b>22,90</b>	<b>18,46</b>
2415	Costos y gastos por pagar	0,00	0,00	0,86	1,28	0,44	4,51
2435	Proveedores	9,32	4,38	5,98	4,14	3,45	8,64
2445	Retencion Fuente	0,13	0,06	0,03	0,09	0,06	0,21
2450	Retencion y Aportes nomina	1,17	1,34	1,26	1,12	0,96	1,11
2495	Diversas	1,29	7,36	15,81	17,10	17,98	3,99
<b>25</b>	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>0,51</b>	<b>0,78</b>	<b>2,50</b>	<b>0,57</b>	<b>2,67</b>	<b>3,17</b>
2510	Impuesto a las ventas por pagar	0,51	0,78	2,50	0,57	2,67	3,17
<b>26</b>	<b>FONDOS SOCIALES</b>	<b>0,51</b>	<b>1,82</b>	<b>0,86</b>	<b>0,45</b>	<b>0,53</b>	<b>0,96</b>
2605	Fondo Social Educacion	0,02	1,27	0,44	0,07	0,11	0,37
2610	Fondo Social Solidaridad	0,49	0,55	0,42	0,38	0,43	0,59
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16,85</b>	<b>20,54</b>	<b>30,71</b>	<b>25,62</b>	<b>26,11</b>	<b>27,13</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>83,15</b>	<b>79,46</b>	<b>69,29</b>	<b>74,38</b>	<b>73,89</b>	<b>72,87</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>83,15</b>	<b>79,46</b>	<b>69,29</b>	<b>74,38</b>	<b>73,89</b>	<b>72,87</b>
3105	Aportes sociales	29,67	36,97	28,74	35,15	34,66	32,88
3205	Reservas proteccion aportes	3,65	24,96	22,73	19,65	19,33	20,15
341510	Valorizacion P. Plantan y Equip.	0,00	24,00	21,85	18,89	18,48	18,98
341595	Valorizaciones-Otras	32,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3505	Excedentes y/o Perdidas	3,54	0,00	1,86	4,18	1,43	0,85
3505	Excedentes o pérdidas	0,00	6,47	0,00	0,00	0,00	0,00
3605	Excedentes y/o Perdidas	0,00	0,00	5,89	3,48	0,00	0,00
3605	Excedentes o pérdidas	13,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

La Cooperativa de trabajo asociado Ecotema se puede clasificar como una empresa pequeña, toda vez que sus activos totales no superan los US\$ 500.000.

La composición de los activos en términos de porcentaje para el año 2.000 es el siguiente:

Activo corriente: 44.59%

Activo no corriente: 55.41%

Total Activo: 100.00%

Existe una concentración proporcional entre activo no corriente (fijo) equivalente a 55.41% y activos corrientes equivalente a 44.59%. Lo anterior se explica por ser Ecotema una empresa de producción manufactura, en la cual las instalaciones implican costos elevados y se requiere también una alta inversión corriente. El peso relativo mostrado por los índices de participación entre el activo fijo y el activo corriente, muestra la estructura orgánica de los activos, aspecto que puede variar significativamente de una empresa a otra.

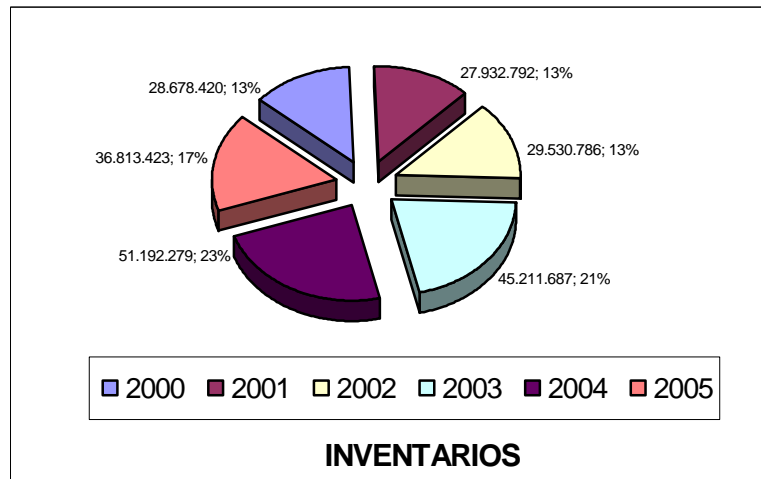
Las cifras muestran que del total del activo, los inventarios representan el 27.12%, las cuentas por cobrar el 11.76% y el activo fijo el 55.41%, confirmándose que la cooperativa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación, esto es, inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos.

#### **Cuadro 5. Inventarios. Período 2000 - 2005.**

<b>PERIODOS</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>INVENTARIOS</b>	28.678.420,00	27.932.792,00	29.530.786,00	45.211.687,00	51.192.279,00	36.813.423,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figura 2. Participación de la cuenta inventarios en el activo. Período 2000 - 2005.**

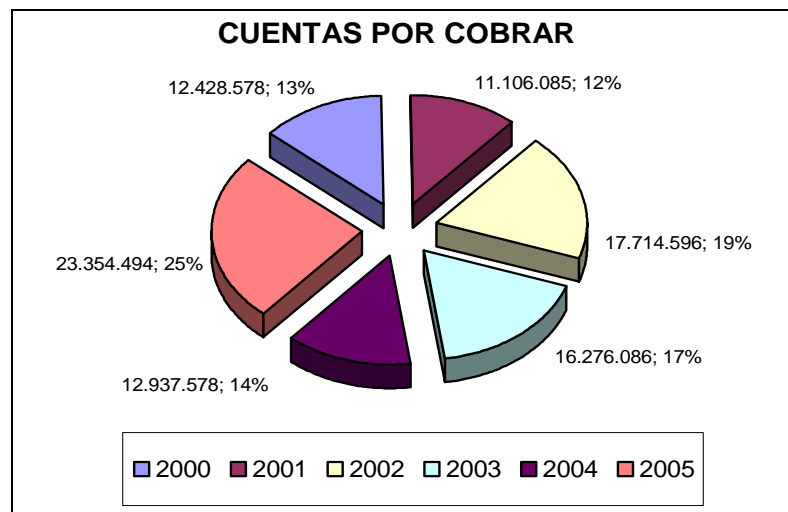


**Cuadro 6. Cuentas por cobrar. Período 2000 - 2005**

PERIODOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	12.428.578,00	11.106.085,00	17.714.596,00	6.276.086,00	2.937.578,00	23.354.494,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figura 3. Participación de las cuentas por cobrar en el activo. Período 2000 - 2005.**



Encontramos que los parámetros usuales sobre la participación de estos tres tipos de activos en empresas manufactureras, donde se puede clasificar a Ecotema, apuntan a que en promedio los inventarios deben representar entre 20 y 40% del activo, las cuentas por cobrar entre 20 y 40% del activo y los activos fijos entre 30 y 50%.

El diagnóstico financiero nos indica que para el año 2.000, los inventarios (27.12%) están dentro del parámetro respectivo, las cuentas por cobrar (11.76%) están por debajo del parámetro y el activo fijo (55.41%) por encima. Este comportamiento se evidencia también a lo largo de los años analizados; los inventarios dentro del parámetro, las cuentas por cobrar permanentemente muy por debajo del límite inferior de su parámetro y el activo fijo por encima del límite superior del parámetro que le corresponde.

El peso relativo de las cuentas por cobrar ya vislumbra uno de los principales cuellos de botella de Ecotema, frente a las bajas ventas que caracteriza su vida empresarial.

Por su parte, la inversión en activo fijo, si bien no rebasa significativamente el parámetro a que hemos hecho mención, sugiere la existencia de una “bandera roja” por este concepto, en cuanto a que puede existir una subutilización de los activos operacionalmente productivos (activos fijos) que será revisado con los resultados que arrojen las razones financieras, más adelante.

En cuanto a otros renglones encontrados en el Balance General se espera que tengan una participación menor al 5%, como es el caso de inversiones y cartera de créditos, tan solo el rubro “disponible” supera este parámetro al representar el 5.61% del total del activo.

El diagnóstico de la parte derecha del Balance muestra un predominio significativo del patrimonio, representando el 83.15% con respecto al pasivo de tan solo el 16.85%; esta mayor concentración proporcional del patrimonio, no se podría calificar muy sana puesto que indicaría una política de financiamiento estrecha. En efecto, para el año 2.000, los acreedores son dueños del 16.85% de la empresa y los asociados por su parte, poseen el 83.15%. Así mismo se detecta que la participación del pasivo corriente es relativamente baja, comparada con la participación de los activos corrientes (44.59%), lo que indica que para el año mencionado Ecotema poseía en el corto plazo un mayor valor que las exigibilidades que tenía en el mismo período.

Continuando con la parte derecha del Balance en 2.000, las cuentas más relevantes son proveedores representando el 9.32% y los aportes sociales el 29.67%, esta última corresponde a los aportes efectivamente pagados o

realizados por los asociados al constituir la empresa, como también a los incrementos posteriores efectuados según los estatutos.

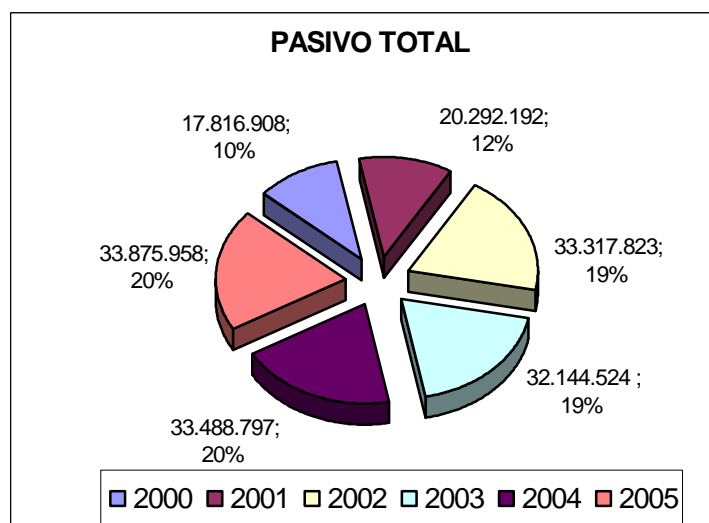
El análisis vertical al balance general producido por Ecotema durante el período 2001-2005, nos da como resultado la tendencia a un comportamiento similar al año 2.000 en cada uno de los años del período en estudio. Nótese que dentro del activo, los rubros cuentas por cobrar, inventarios y activo fijo participan con los mayores porcentajes.

**Cuadro 7. Pasivo total. Período 2000 - 2005.**

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>TOTAL PASIVO</b>	17.816.908,00	20.292.192,00	33.317.823,00	32.144.524,00	33.488.797,00	33.875.958,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figuras 4. Estructura de financiamiento. Período.2000 - 2005. Pasivo total**

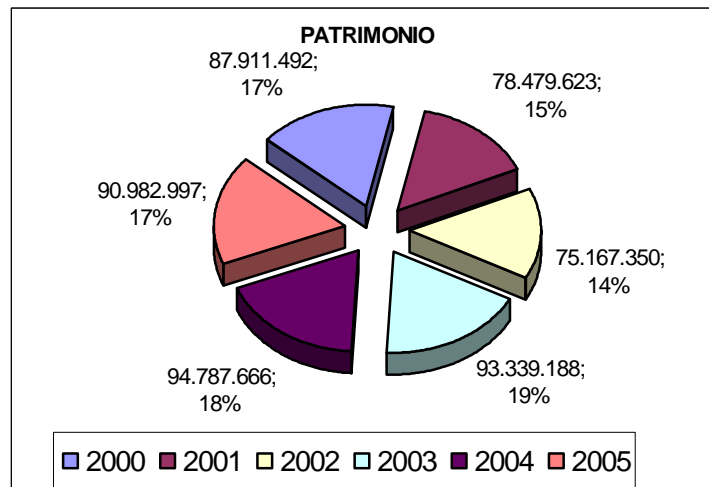


**Cuadro 8. Patrimonio. Período 2000 - 2005.**

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PATRIMONIO</b>	87.911.492,00	78.479.623,00	75.167.350,00	93.339.188,00	94.787.666,00	90.982.997,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figuras 5. Estructura de financiamiento. Período 2000 - 2005. Patrimonio.**



De igual manera, continúa el predominio del patrimonio, aunque existe una tendencia a que este renglón disminuya su peso relativo, no se presentan cambios bruscos durante los años en cuestión.

Al respecto, es usual que la estructura de financiamiento de una empresa varíe de acuerdo con las circunstancias de la economía, ya sea de expansión o recesión. En Ecotema dicha relación se expande o contrae tímidamente, lo que muestra un manejo altamente conservador en cuanto al riesgo. Esta estructura de financiamiento, caracterizada por bajos pasivos y alto patrimonio, supone mayor capacidad de endeudamiento, confiabilidad de terceros por el bajo riesgo que representarían sus acreencias con Ecotema y naturalmente, una mayor tranquilidad para la administración, que podría colindar con la pasividad.

Estudios financieros autorizados señalan que en épocas de crecimiento económico, la deuda total de una empresa puede representar hasta el 70% del total de la financiación, lo que se denomina apalancamiento financiero, es decir, trabajar con el dinero de terceros y producir mayores utilidades.

Llama la atención el año 2002, cuando se presenta la mayor proporcionalidad entre pasivo y patrimonio (30.71% y 69.29% respectivamente), aspecto que sin duda impactó en la utilidad favorable de ese año cuando no solo absorbió la alta pérdida de 2.001 sino que mostró un excedente de importancia (3.04%) dentro del panorama financiero de los seis años analizados.

También en 2.003 y 2.004 se incrementa la participación del pasivo, cuando salta a la vista el renglón “diversas” con un peso relativo de 17.10% y 17.98% respectivamente. Al analizarla, se detecta que se trata principalmente de la deuda que se adquiere en el mercado extrabancario a través de un pariente de socio,

quien beneficia a la cooperativa concediéndole préstamos a corto plazo sin el costo de intereses.

La práctica o habilidad administrativa, de conformar pasivos que no impliquen intereses ha sido catalogada en la teoría de las finanzas como ideal. Efectivamente para el caso de Ecotema, su impacto fue positivo en el período de años analizado cuando los excedentes ascienden decididamente en 2.003 y 2.004 (6.97% y 2.04% respectivamente). Sin embargo se considera que dicha práctica debe explorarse con mayor esfuerzo en fuentes sostenibles y no, como en este caso, que dependen de aspectos meramente coyunturales.

El patrimonio presenta una gran fortaleza representando para 2000 el 83.15%, valor muy superior a los pasivos, tendencia que se conserva en el período en estudio.

Cabe destacar que esta investigación estableció que el balance general y estado de resultados de la empresa en estudio, se producen sin las correspondientes notas a los estados financieros, los cuales cumplen el papel fundamental de explicar los renglones que requieren una mayor claridad, sin duda es una falencia notoria en la generación de esta información.

## 9.1.2 Estado de Resultados – Análisis Vertical

**Cuadro 9. Análisis Vertical del Estado de Resultados. Período 2000-2005**

ESTADOS FINANCIEROS							
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA							
ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL							
CODIGO	DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
4120	Industrias manufactureras	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>62</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>62,18</b>	<b>65,98</b>	<b>55,72</b>	<b>47,78</b>	<b>53,23</b>	<b>46,77</b>
<b>EXCED. OPERAC. POR VENTAS</b>		<b>37,82</b>	<b>34,02</b>	<b>44,28</b>	<b>52,22</b>	<b>46,77</b>	<b>53,23</b>
	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>27,94</b>	<b>44,13</b>	<b>39,44</b>	<b>44,62</b>	<b>44,78</b>	<b>51,42</b>
5200	Gastos de ventas	11,31	18,44	17,45	19,81	19,33	24,58
5105	Gastos de Personal	7,53	13,41	9,80	13,03	13,05	14,68
5110	Gastos de Generales	9,10	12,28	12,18	11,79	12,40	12,16
<b>EXCEDENTES OPERATIVOS</b>		<b>9,88</b>	<b>-10,11</b>	<b>4,84</b>	<b>7,60</b>	<b>1,99</b>	<b>1,81</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>-2,55</b>	<b>1,07</b>	<b>0,59</b>	<b>0,60</b>	<b>0,14</b>	<b>0,05</b>
4200	No operativos	0,25	1,07	0,59	0,60	0,14	0,05
4210	Financieros	2,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>2,20</b>	<b>2,42</b>	<b>2,40</b>	<b>1,23</b>	<b>0,09</b>	<b>0,72</b>
5395	Diversos	2,20	2,42	0,00	0,00	0,00	0,00
5300	Gastos no operacionales	0,00	0,00	2,40	1,23	0,09	0,72
<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>		<b>5,13</b>	<b>-11,45</b>	<b>3,04</b>	<b>6,97</b>	<b>2,04</b>	<b>1,13</b>

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

Pasando al estado de resultados, los estudios financieros señalan que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, teniendo en cuenta el tipo de negocio, guarda una proporcionalidad razonable con el valor de los activos. En el caso de las empresas manufactureras, la relación debe ser de 1 a 1, es decir, que por cada peso invertido en activos la empresa debe vender \$1. En empresas comercializadoras esta relación debe ser de 2 a 1.

Si aplicamos este concepto a la cooperativa de trabajo asociado Ecotema, vemos con preocupación que el valor de las ventas en el año 2.000 equivale a 0.69 veces el valor de los activos utilizados en la generación de esas ventas, situación no muy diferente en los años analizados, lo que significaría que se requiere un mayor esfuerzo en comercialización, que se tiene una sobreinversión en activos fijos en relación con el tamaño del mercado o las dos cosas a la vez.



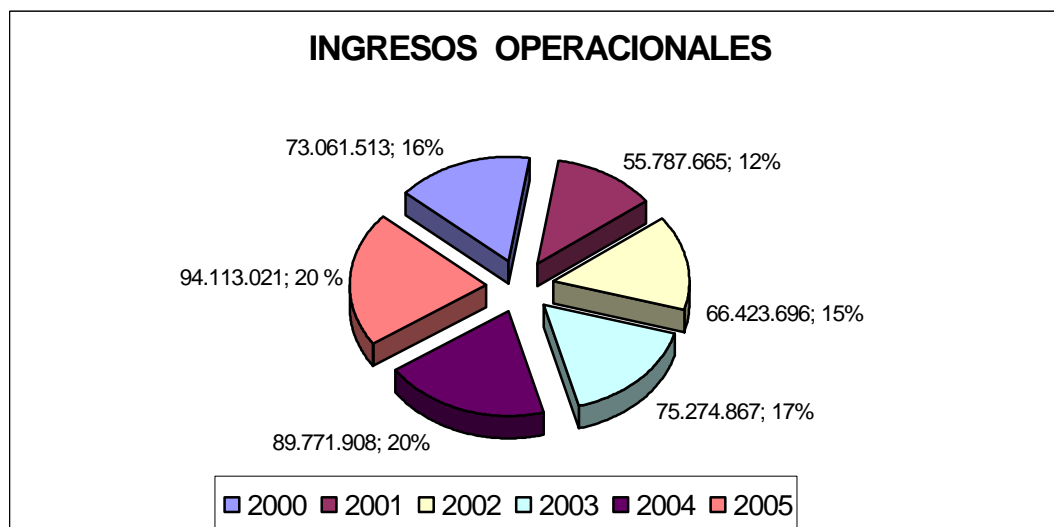
Continuando con el análisis vertical se aprecia que en el año 2.000, sobre el total de las ventas, el 62.18% ha sido absorbido por el costo de los productos vendidos. La diferencia con el 100% de ingresos operacionales representa el margen bruto que para el año en mención es del 37.82%.

**Cuadro 10. Ingresos operacionales. Período 2000 - 2005.**

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	73.061.513,00	55.787.665,00	66.423.696,00	75.274.867,00	89.771.908,00	94.113.021,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figuras 6 Ingresos operacionales. Período 2000 – 2005**

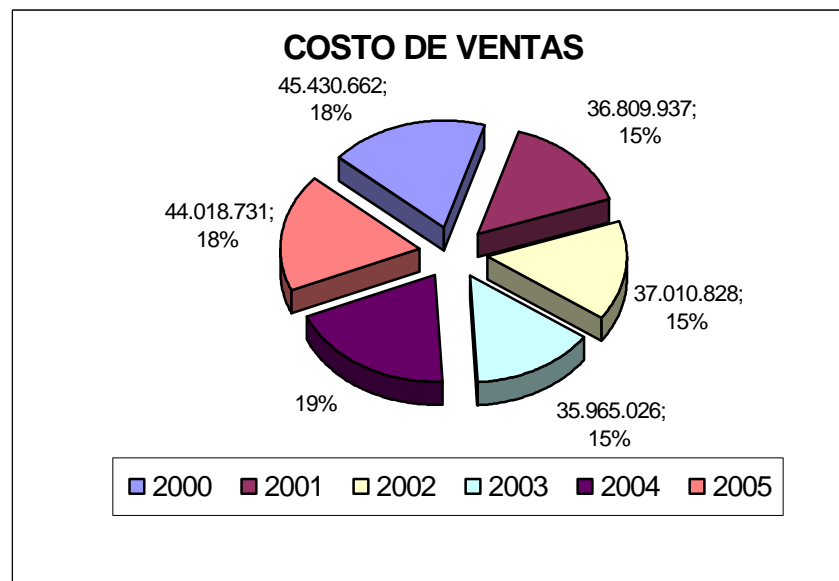


**Cuadro 11. Costo de ventas. Período 2000 - 2005.**

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>COSTO DE VENTA</b>	45.430.662,00	36.809.937,00	37.010.828,00	35.965.026,00	47.787.469,00	44.018.731,00

Fuente: Estados financieros Ecotema

**Figuras 7. Costos de ventas. Período 2000 – 2005**



Del 37.82% de las ventas que representa la utilidad bruta o excedente operacional por ventas, un 27.94% es absorbido por los otros gastos operacionales del negocio, dentro de los cuales resultan importantes por su peso relativo los gastos de ventas que aportan un 11.13% de los otros gastos operacionales.

Si al 37.82% de utilidad bruta se le resta el 27.94% de gastos operacionales se obtiene la utilidad operacional. Este porcentaje del 9.88% representa el margen de contribución operacional, o mejor, el porcentaje de las ventas que excede los costos de producir y vender lo que elabora Ecotema. Por cada peso de ventas, la cooperativa incurre en un costo de 90.12 centavos, imputables exclusivamente a la producción y comercialización del producto. Lo anterior significa que hay por cada peso de ventas una utilidad imputable al negocio en sí mismo de 9.88 centavos.

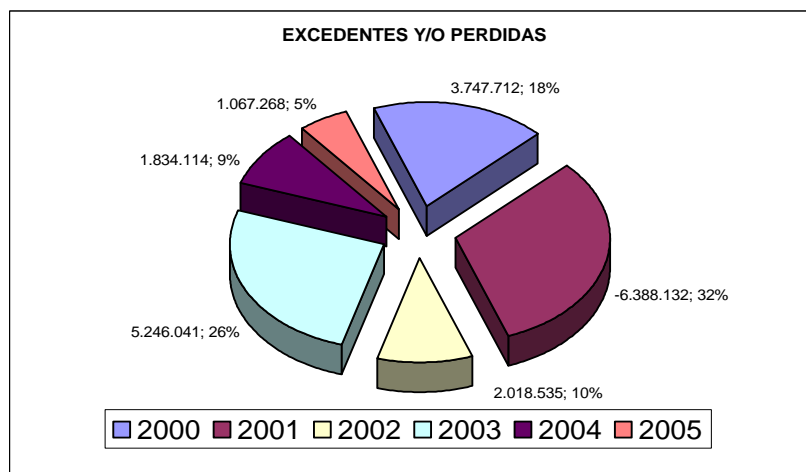
La utilidad operacional es muy reducida en todo el período analizado, dicho porcentaje debería estar entre el 10 y el 20%, de acuerdo a la norma general en empresas manufactureras.

**Cuadro 12. Ganancias o pérdidas. Período 2000 - 2005**

PERIODO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	3.747.712,00	6.388.132,00	2.018.535,00	5.246.041,00	1.834.114,00	1.067.268,00

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

**Figura 8. Ganancias o pérdidas. Período 2000 - 2005**



En lo que respecta a los ingresos y costos no operacionales se destaca que los otros ingresos muestran para este año un resultado porcentual del (2.55%), producto de la resta que se hizo del concepto corrección monetaria (ajustes por inflación) del rubro otros ingresos. El índice de participación, registrado bajo el concepto de otros gastos representa el 2.20% respecto del total de ventas. Finalmente la utilidad neta final corresponde al 5.13% de las ventas. De cada peso de ventas la cooperativa obtiene 5.13 centavos. La utilidad neta es deficiente y muestra una tendencia a la baja, por debajo de los parámetros normales en empresas del sector (5 a 10%).

Como se mencionó anteriormente, esta investigación estableció que el balance general y estado de resultados de la empresa en estudio, se producen sin las correspondientes notas a los estados financieros, los cuales cumplen el papel fundamental de explicar los renglones que requieren una mayor claridad, sin duda es una falencia notoria en la generación de esta información.

## 9.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

**9.2.1 Balance General – Análisis Horizontal.** Mediante este análisis se observan los cambios en las cuentas individuales de un período a otro, para lo cual se dispuso del balance general de los años 2.000 a 2.005. Es un análisis dinámico ya que con el se puede mirar el movimiento de cada cuenta de un año a otro.

Este movimiento se establece tanto en valores absolutos, es decir, en miles de pesos colombianos, y en porcentajes de variación. Es fundamental determinar cuales de estas variaciones son relevantes o merecen atención especial.

**Cuadro 13. Análisis Horizontal del Balance General. Período 2000 – 2005**

ESTADOS FINANCIEROS											
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA											
BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL											
COD	DETALLE	2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
		ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>										
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>- 4.688.986,00</b>	<b>-78,99</b>	<b>1.506.853,00</b>	<b>120,83</b>	<b>2.836.148,00</b>	<b>102,99</b>	<b>150.667,00</b>	<b>2,70</b>	<b>544.432,00</b>	<b>9,48</b>
1105	Caja	- 347.712,00	-97,33	623.654,00	6530,41	2.890.083,00	456,42	3.412.502,00	-96,86	101.410,00	-91,54
1110	Bancos y otras entidades	- 4.341.274,00	-77,82	883.199,00	71,37	53.935,00	-2,54	3.563.169,00	172,40	645.842,00	11,47
	<b>INVERSIONES</b>	<b>- 0</b>	<b>0</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 80.000,00</b>	<b>-100,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>
1201	Comprom. de reventa de inversion	-	0	-	0,00	- 80.000,00	-100,00	-	0,00	-	0,00
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>- 745.628,00</b>	<b>-2,60</b>	<b>1.597.994,00</b>	<b>5,72</b>	<b>15.680.901,00</b>	<b>53,10</b>	<b>5.980.592,00</b>	<b>13,23</b>	<b>- 14.378.856,00</b>	<b>-28,09</b>
1310	Materias primas	- 745.628,00	-2,55	1.597.994,00	5,60	15.680.901,00	52,04	5.980.592,00	13,05	- 14.980.505,00	-28,92
1390	Provision	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	- 601.649,00	-100,00
	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>- 19.180,00</b>	<b>-100</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>
1412	Creditos de consumo, garantía sin	- 19.180,00	-100	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>- 1.322.493,00</b>	<b>-10,64</b>	<b>6.608.511,00</b>	<b>59,50</b>	<b>- 1.438.510,00</b>	<b>-8,12</b>	<b>- 3.338.508,00</b>	<b>-20,51</b>	<b>10.416.916,00</b>	<b>80,52</b>
1645	Deudores por venta de bienes	- 965.715,00	-8,00	6.087.553,00	54,84	- 135.044,00	-0,79	- 5.128.321,00	-30,07	9.295.773,00	77,95
1625	Anticipo contratos proveedores	-	0	-	0,00	-	0,00	22.400,00	0,00	45.350,00	202,46
1635	Adelantos al personal	-	0	15.600,00	0,00	13.100,00	-83,97	12.300,00	492,00	508.628,00	3436,68
1675	Anticipo de impuestos	- 135.618,00	-37,43	726.518,00	320,50	- 900.366,00	-94,46	922.793,00	1746,56	567.165,00	58,13
1691	Provision	- 221.160,00	100	221.160,00	100,00	390.000,00	88,17	- 832.320,00	-100,00	-	-
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>- 6.776.287,00</b>	<b>-14,37</b>	<b>9.713.358,00</b>	<b>24,06</b>	<b>16.998.539,00</b>	<b>33,94</b>	<b>2.792.751,00</b>	<b>4,16</b>	<b>- 3.417.508,00</b>	<b>-4,89</b>
	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>										
1705	Terrenos	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
1715	Edificios	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
1720	Muebles y Equipo de oficina	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
1725	Equipo de Computo y comunicac	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
1745	Maquinaria y Equipo	-	0	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
1795	Depreciacion acumulada	180.298,00	2,95	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- 180.298,00</b>	<b>-0,31</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>- 6.956.585,00</b>	<b>-6,58</b>	<b>9.713.358,00</b>	<b>9,83</b>	<b>16.998.539,00</b>	<b>15,67</b>	<b>2.792.751,00</b>	<b>2,23</b>	<b>- 3.417.508,00</b>	<b>-2,66</b>
	<b>OBLIGACIONES CON SOCIO-</b>	<b>- 1.994.655,00</b>	<b>-48,03</b>	<b>- 2.158.342,00</b>	<b>-100</b>	<b>- 0</b>	<b>0</b>	<b>- 0</b>	<b>0</b>	<b>- 0</b>	<b>0</b>
2125	Deposito de ahorro contractual	- 1.994.655,00	-48,03	- 2.158.342,00	-100	-	0	-	0	-	0
	<b>CREDITOS DE BANCOS Y OI</b>	<b>2.596.115,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.102.701,00</b>	<b>42,48</b>	<b>- 2.609.048,00</b>	<b>-70,54</b>	<b>- 1.089.768,00</b>	<b>-100</b>	<b>5.662.890,00</b>	<b>0</b>
2305	Creditos ordinarios a corto plazo	2.596.115,00	100,00	2.596.115,00	-100	-	0	-	0	-	0
2308	Creditos ordinarios a largo plazo	-	-	3.698.816,00	0	- 2.609.048,00	-70,54	- 1.089.768,00	-100	5.662.890,00	0
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>379.207,00</b>	<b>3,01</b>	<b>13.000.838,00</b>	<b>100,21</b>	<b>3.800.194,00</b>	<b>14,63</b>	<b>- 401.534,00</b>	<b>-1,35</b>	<b>- 6.321.984,00</b>	<b>-21,52</b>
2415	Costos y gastos por pagar	-	0,00	930.716,00	0	671.721,00	72,17	1.034.808,00	-64,58	5.063.331,00	892,01
2435	Proveedores	- 5.528.820,00	-56,12	2.162.667,00	50,03	- 1.290.579,00	-19,90	- 763.066,00	-14,69	6.360.513,00	143,53
2445	Retencion Fuente	- 82.723,00	-58,97	23.622,00	-41,04	78.877,00	232,45	30.708,00	-27,22	175.272,00	213,48
2450	Retencion y Aportes nomina	84.150,00	6,79	46.271,00	3,50	42.397,00	3,10	185.092,00	-13,11	160.795,00	13,11
2495	Diversas	5.906.600,00	432,87	9.884.806,00	135,95	4.297.778,00	25,05	1.612.140,00	7,51	- 18.081.895,00	-78,39
	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES</b>	<b>231.043,00</b>	<b>43,20</b>	<b>1.948.112,00</b>	<b>254,39</b>	<b>- 2.003.045,00</b>	<b>-73,81</b>	<b>2.719.939,00</b>	<b>382,62</b>	<b>531.021,00</b>	<b>15,48</b>
2510	Impuesto a las ventas por pagar	231.043,00	43,20	1.948.112,00	254,39	- 2.003.045,00	-73,81	2.719.939,00	382,62	531.021,00	15,48
	<b>FONDOS SOCIALES</b>	<b>1.263.574,00</b>	<b>236,46</b>	<b>- 867.678,00</b>	<b>-48,26</b>	<b>- 361.400,00</b>	<b>-38,85</b>	<b>115.636,00</b>	<b>20,33</b>	<b>515.234,00</b>	<b>75,27</b>
2605	Fondo Social Educacion	1.235.362,00	6139,67	776.610,00	-61,86	388.600,00	-81,15	45.520,00	50,42	331.823,00	244,36
2610	Fondo Social Solidaridad	28.212,00	5,49	- 91.068,00	-16,79	- 27.200,00	-6,03	70.116,00	14,65	183.411,00	33,43
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.475.284,00</b>	<b>13,89</b>	<b>13.025.631,00</b>	<b>64,19</b>	<b>- 1.173.299,00</b>	<b>-3,52</b>	<b>1.344.273,00</b>	<b>4,18</b>	<b>387.161,00</b>	<b>1,16</b>
	<b>PATRIMONIO</b>	<b>- 9.431.869,00</b>	<b>-10,73</b>	<b>- 3.312.273,00</b>	<b>-4,22</b>	<b>18.171.838,00</b>	<b>24,18</b>	<b>1.448.478,00</b>	<b>1,55</b>	<b>- 3.804.669,00</b>	<b>-4,01</b>
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>- 9.431.869,00</b>	<b>-10,73</b>	<b>- 3.312.273,00</b>	<b>-4,22</b>	<b>18.171.838,00</b>	<b>24,18</b>	<b>1.448.478,00</b>	<b>1,55</b>	<b>- 3.804.669,00</b>	<b>-4,01</b>
3105	Aportes sociales	5.144.587,00	16,40	5.330.808,00	-14,60	12.925.797,00	41,45	350.577,00	0,79	- 3.404.646,00	-7,66
3205	Reservas proteccion aportes	20.798.551,00	539,47	-	0	-	0	140.231,00	0,57	366.823,00	1,48
341510	Valorizacion P. Plantan y Equip.	23.702.280,00	100,00	-	0	-	0	-	0	-	0
341595	Valorizaciones-Otras	- 34.345.313,00	-100,00	-	0	-	0	-	0	-	0
3505	Excedentes del ejercicio	- 3.747.712,00	-100,00	2.018.535,00	0	3.227.506,00	159,89	3.411.927,00	-65,04	- 766.846,00	-41,81
3505	Pérdidas del ejercicio	6.388.132,00	100,00	6.388.132,00	-100	-	0	-	0	-	0
3605	Pérdidas anteriores	-	0,00	6.388.132,00	0	- 2.018.535,00	-31,60	- 4.369.597,00	-100	-	0
3605	Excedentes anteriores	- 14.596.130,00	-100,00	-	0	-	0	-	0	-	0
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>- 6.956.585,00</b>	<b>-6,58</b>	<b>9.713.358,00</b>	<b>9,83</b>	<b>16.998.539,00</b>	<b>15,67</b>	<b>2.792.751,00</b>	<b>2,23</b>	<b>- 3.417.508,00</b>	<b>-2,66</b>

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

Vemos entonces que la variación del efectivo muestra unos cambios importantes en el período de análisis, especialmente del año 2.001 a 2.002, representando el 6.530,41% en términos relativos, en contraste con la del activo fijo equivalente al 0%. Superficialmente ente podríamos decir sobre la gran importancia que se le está dando al mantenimiento de efectivo antes que a la inversión en activo fijo. Sin embargo los cambios en términos absolutos nos muestran lo contrario. Lo que sucede es que la caja es un renglón poco importante dentro del total del activo y cualquier aumento o disminución, en pesos, se torna significativo en términos porcentuales. En cambio, el activo fijo es uno de los más importantes dentro del activo total, y por lo tanto, el que no varíe no parece importante en sentido relativo.

Es así como el cambio en caja efectivamente no requiere detenimiento, al contrario, la nula variación en activo fijo es un aspecto a tenerse en cuenta y nos indica claridad por parte de la política administrativa de Ecotema en que la capacidad instalada de la cooperativa no requiere ampliación, y es acertado, como nos expuso la Dirección, sobre explorar nuevas fuentes de ingresos no operacionales contando con áreas o espacios de las actuales instalaciones que bien podría cederse a este objetivo, sin afectar las operaciones del negocio.

Cabe recordar, que en los rubros cuentas por cobrar, inventarios y activo fijo, está concentrado el grueso de la inversión de la cooperativa, como consecuencia, estos tres renglones son los que ocasionan cambios que deben ser objeto de mayor atención, analizando con cuidado su aumento o reducción año tras otro.

Las variaciones en las cuentas por cobrar no presentan demasiados altibajos en el período analizado. De éstas, las que representan la cartera propiamente dicha, es decir, las originadas en las ventas, reflejan una variación porcentual de cuidado al aumentar de 2.004 a 2.005, en 77.95%, que indicaría una probable tendencia a crecer hacia el futuro, afectando la recuperación de cartera a clientes tales como Éxito, uno de los principales compradores actuales de Ecotema, cadena que ha reincidido en pagar sus cuentas fuera del plazo concedido, revelándose la escasa capacidad de negociación de empresas proveedoras pequeñas frente a grandes cadenas comerciales que imponen unilateralmente sus condiciones de comercialización.

Los renglones, adelantos al personal y anticipo de impuestos, pertenecientes a cuentas por cobrar, si bien muestran para algunos años variaciones relativas de importancia, no es así en términos absolutos, por lo cual no constituyen por ahora “banderas rojas”.

Por su parte el rubro inventarios muestra sus mayores variaciones en términos relativos, del año 2.002 a 2.003 y de 2.004 a 2.005. En el primer caso, hay un importante ascenso en el nivel de inventarios que representa en términos porcentuales, el 52.04%. Este hecho contrasta paradójicamente con la

dinamización del ciclo productivo, pues 2.003 significó dentro del período en estudio, el que arrojó mayores utilidades. Este buen nivel de utilidades continúa presentándose en 2.004, y se contrae de 2.004 a 2.005, cuando coincide con una importante reducción de los inventarios cuya variación relativa es igual a (28.92%).

Vale la pena en este punto, comentar sobre la inestabilidad que para Ecotema representa su actividad económica en lo que tiene que ver con el suministro de materia prima (asociado a inventarios de materia prima e inventarios de productos en proceso) y la venta del producto (asociado a inventario de productos terminados y cuentas por cobrar a clientes).

El producto elaborado por la cooperativa es un producto eminentemente artesanal donde predomina la materia prima natural (lana y fibras naturales). Por estas características es costosa y escasa en el país e importarla de países como Ecuador es oneroso y su calidad no es la deseada. Sin duda significa un cuello de botella para la cooperativa.

Ahora, en cuanto al producto terminado existe una significativa competencia de un producto similar producido en Boyacá (Colombia) y países como Ecuador, Perú y Bolivia. De estos últimos, sobre todo de Ecuador, ingresa producto de inferior calidad al país, considerado indiscutible sustituto al producido por Ecotema, vía contrabando, a precios muy bajos, que saturan el mercado y que representan una fuerte competencia para la cooperativa puesto que el cliente masivo, aquel perteneciente a estratos medios y bajos, no aprecia calidad y elige precios más favorables. Efectivamente el consumidor final, en estos casos, desestima la presencia o no de fibras naturales en el producto, privilegiando aspectos prácticos como la utilidad, un aspecto agradable y precios favorables.

En la década del 90, Ecotema obtuvo demanda internacional de sus productos de países europeos, demanda que se agotó debido a la internacionalización de la economía que permitió la competencia de países oferentes con productos a precios bajísimos. En efecto, en la actualidad Ecotema tan solo atiende un mercado nacional estrecho. En el país su mayor demandante reciente es Almacenes Éxito, cliente exigente y que impone sus condiciones de comercialización.

Estas condiciones, de gran incertidumbre e inestabilidad, reflejan en el ejercicio operacional, visto desde el análisis horizontal, determinaciones poco convenientes por parte de la Dirección, como mantener inventarios altos en materia prima y producto terminado, no proporcionales a las ventas. Ya veíamos que por sí solos los inventarios están dentro de un parámetro usual para empresas manufactureras, entre 20 y 40%, pero cuando examinamos si estas ventas guardan una proporcionalidad razonable con los activos, de donde los inventarios hacen parte fundamental, encontramos un resultado por debajo de una razón sana

1 a 1, de ahí que una de las políticas de la Dirección debe apuntar a un mayor control en el manejo de inventarios.

El análisis de la parte derecha del balance nos muestra un cambio bien significativo del pasivo en términos relativos y porcentuales, del año 2.001 a 2.002, que representa en pesos la cifra de \$ 13.025.635 y 64.19% respectivamente, cuando la cooperativa varía su estructura de financiamiento y acude a endeudamiento con terceros, nos referíamos ya, a interesantes resultados que esta decisión implicó en los resultados operacionales de ese año. Nótese que a partir de 2.002, el endeudamiento con terceros, representado en los renglones crédito a largo plazo y diversas, se mantiene e incide en positivos resultados operacionales.

## 9.2.2 Estado de Resultados – Análisis Horizontal

**Cuadro 14. Análisis Horizontal del Estado de Resultados. Período 2000-2005**

ESTADOS FINANCIEROS											
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA											
ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS HORIZONTAL											
COD.	DETALLE	2000-2001		2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
		ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%	ABSOL.	%
41	INGRESOS OPERACIONALES	- 17.273.848,00	-23,64	10.636.031,00	19,07	8.851.171,00	13,33	14.497.041,00	19,26	4.341.113,00	4,84
4120	Industrias manufactureras	- 17.273.848,00	-23,64	10.636.031,00	19,07	8.851.171,00	13,33	14.497.041,00	19,26	4.341.113,00	4,84
62	COMPRAS	- 8.620.725,00	-18,98	200.891,00	0,55	- 1.045.802,00	-2,83	11.822.443,00	32,87	- 3.768.738,00	-7,89
	EXCED. OPERAC. POR VENTAS	- 8.653.123,00	-31,32	10.435.140,00	54,99	9.896.973,00	33,65	2.674.598,00	6,80	8.109.851,00	19,32
	GASTOS OPERATIVOS	4.201.797,00	20,58	1.577.587,00	6,41	7.392.491,00	28,22	6.608.122,00	19,67	8.196.769,00	20,39
5200	Gastos de ventas	2.023.108,00	24,48	1.305.829,00	12,70	3.316.461,00	28,61	2.440.521,00	16,37	5.788.369,00	33,36
5105	Gastos de Personal	1.979.318,00	35,97	969.344,00	-12,96	3.295.832,00	50,61	1.906.230,00	19,44	2.099.358,00	17,92
5110	Gastos de Generales	199.371,00	3,00	1.241.102,00	18,12	780.198,00	9,64	2.261.371,00	25,49	309.042,00	2,78
	EXCEDENTES OPERATIVOS	- 12.854.920,00	-178,16	8.857.553,00	-157,06	2.504.482,00	77,83	- 3.933.524,00	-68,74	86.918,00	-4,86
	OTROS INGRESOS	2.458.969,00	-132,19	- 205.537,00	-34,32	58.745,00	14,94	- 326.323,00	-72,19	- 82.315,00	-65,46
4200	No operativos	419.443,00	233,79	- 205.537,00	-34,32	58.745,00	14,94	- 326.323,00	-72,19	- 82.315,00	-65,46
4210	Financieros	- 2.039.526,00	-100	-	0	-	0	-	0	-	0
	OTROS GASTOS	- 260.107,00	-16,18	245.349,00	18,21	664.279,00	-41,70	847.920,00	-91,32	260.090,82	322,57
5395	Diversos	- 260.107,00	-16,18	1.347.482,00	-100	-	0	-	0	-	0
5300	Gastos no operacionales	-	0	1.592.831,00	0	664.279,00	-41,70	847.920,00	-91,32	597.613,00	741,16
	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	- 10.135.844,00	-270,45	4.369.597,00	68,40	3.227.506,00	159,89	- 3.411.927,00	-65,04	- 766.846,00	-41,81

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

En el análisis horizontal del estado de resultados se observa una brusca caída de los ingresos operacionales de 2.000 a 2.001, en términos absolutos y relativos, equivalente a \$ -17.273.148 y (23.64%) respectivamente, situación que no se vuelve a repetir en el período analizado, manteniéndose un crecimiento en los siguientes años por encima de la inflación, salvo de 2.004 a 2.005, cuando nuevamente las ventas se vienen abajo, representando tan solo un ascenso de 4.84% con respecto a 2.005.

De 2.000 a 2.001 hay una relación directa entre la disminución de los ingresos por ventas y la contracción de el costo de ventas, equivalente a (23.64%) y (18.98%) respectivamente, en cambio los gastos operativos, sufren una escalada de magnitud de un período a otro, representando el 20.58% con respecto a 2.000, lo que desemboca en una utilidad operacional negativa de \$-12.854.921. Los renglones de otros ingresos difícilmente contrarrestan esta situación por lo que la pérdida neta arrojada en 2.001, representa en términos absolutos, con respecto a 2.000, \$ -10.135.844.

Se trató de una año atípico para Ecotema, en el que se viene de un año con resultados operacionales positivos, a un año de profundas pérdidas, que la administración atribuye principalmente a una falta de dirección del negocio.

Es importante el tránsito de 2.002 a 2.003, cuando los ingresos operacionales suben en un 13.33% con respecto al año anterior, los costos de ventas disminuyen en (2.83%) con respecto al año anterior y pese a que los gastos operativos suben en un 28.22% con respecto a 2.001, se presentan los mejores resultados del período a nivel de excedentes del ejercicio, que representa un ascenso en términos absolutos y porcentuales de \$3.227.506 y 159.89% respectivamente. En este año (2.003) los costos de ventas, participan con el menor porcentaje respecto a las ventas, de todo el período analizado.

De 2.003 a 2.004 se incrementan tanto el costo de ventas como los gastos operativos. Los primeros presentan un ascenso en términos relativos de 32.87% de un año a otro, los segundos suben pero en una menor proporción equivalente al 19.67%. Teniendo en cuenta que estos dos rubros son los renglones más decisivos con respecto a las ventas, para este período reflejan la contracción de la utilidad neta, representando en términos absolutos y relativos, en valores de \$-3.411.927 y (65.04) respectivamente.



## 9.3 RAZONES FINANCIERAS

**Cuadro 15. Razones Financieras. Período 2000 – 2005**

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.						
RAZONES FINANCIERAS						
AÑOS 2000-2001-2002-2003-2004-2005						
1, RAZONES DE LIQUIDEZ						
PERIODOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005
RAZON CORRIENTE= Activo cte./Pasivo Cte.= %	2,65	1,99	1,69	2,16	2,09	2,36
CAPITAL NETO DE TRABAJO=Activo cte.-Pasivo cte.	29.325.319	20.073.748	20.460.291	36.023.081	36.381.791	38.240.012
2, RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO EXTERNO= Total pasivo*100/ activo total	16,85	20,54	30,71	25,62	26,11	27,13
ENDEUDAMIENTO INTERNO= Patrimonio*100/ Activo total	83,15	79,46	69,29	74,38	73,89	72,87
CONCEN. ENDEUD.CRT. PZO= Pasivo corriente *100/ Pasivo total	100,00	100,00	88,90	96,61	1,00	83,28
ENDEUD. CON ENTID. FINANC=Obligaciones financieras*100/Ventas Netas	0,00	4,65	5,57	1,45	0,00	6,02
3, RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)						
LEVERAGE TOTAL= Pasivo /Patrimonio	0,20	0,26	0,44	0,34	0,35	0,37
LEVERAGE CORTO PLAZO: Pasivo corriente/ Patrimonio	0,20	0,26	0,39	0,33	0,35	0,31
LEVERAGE FINANCEIRO= Obligaciones financieras /Patrimonio	-	0,03	0,05	0,01	-	0,06
4, RAZONES DE ROTACION O ACTIVIDAD						
ROT. DE INVENT. TOTALES= Costo ventas /Inventario totales(Promedio)	1,62	1,27	1,26	0,95	0,98	1,01
PERIODO PROM. DURACION INVT. MCIAS=Periodo(Dias)/Rotacion del Inventario	225	287	290	384	372	361
ROTACION CARTERA=Ventas creditos/Clientes Promedio	4,84	3,50	4,40	4,99	5,95	6,24
PERIODO RECUPERACION CARTERA=Periodo(Dias)/Rotacion Cartera	75	104	83	73	61	59
ROTACION PROVEEDORES=Cuentas pagar prom.*365/Compras crdto. Periodo	55	68	68	69	50	61
ROTACION ACTIVO= Ventas netas/Activo total	0,69	0,56	0,61	0,60	0,70	0,75
5. RAZONES DE RENTABILIDAD						
RAZON COSTO DE VENTAS A VENTAS NETAS=Costo de ventas*100/Ventas	62,18	65,98	55,72	47,78	53,23	46,77
RAZON UTILIDAD OPER=Utilidad operacional*100/Ventas netas	9,88	-10,11	4,84	7,60	1,99	1,81
RAZON UTILIDAD NETA=Utilidad Neta*100/Ventas netas	5,13	-11,45	3,04	6,97	2,04	1,13
POTENCIAL UTILIDAD DEL ACTIVO=Utilidad Neta *100/Activo total	3,54	-6,47	1,86	4,18	1,43	0,85
POTENCIAL UTILIDAD DEL PATRIMONIO=Utilidad neta *100/Patrimonio	4,26	-8,14	2,69	5,62	1,93	1,17

Fuente: Estados financieros Ecotema Ltda.

### 9.3.1 Razones que miden la capacidad de pago de las deudas a corto plazo

#### ▪ RAZÓN CORRIENTE

Indica la capacidad de la empresa para responder a las deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Analizando la razón corriente de Ecotema del presente periodo, se puede decir que el indicador en los años 2001 y 2002 es bajo, pero con respecto a los siguientes años se incrementa y la cooperativa puede sin inconvenientes generar a corto plazo los recursos para hacer frente a sus obligaciones. Este indicador puede comenzar a considerarse bueno a partir de la relación 1 a 1.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
2.65	1.99	1.69	2.16	2.09	2.36

Fuente: Esta investigación.

#### ▪ CAPITAL NETO DE TRABAJO

Este cálculo expresa en pesos lo que la razón corriente presenta como una relación. Los valores indican que Ecotema posee en el presente periodo un buen respaldo para cubrir las obligaciones a corto plazo, especialmente si tenemos en cuenta los años 2003 al 2005.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
29,325,319.00	20,073,748.00	20,460,291.00	36,023,081.00	36,381,791.00	38,240,012.00

Fuente: Esta investigación.

### 9.3.2 Razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa

#### ▪ ENDEUDAMIENTO EXTERNO

Mide el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. En el período analizado, el indicador es más representativo para 2002, cuando por cada peso que la empresa tenía invertido en activos, 30.71 centavos han sido financiados por los acreedores.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
16.85	20.54	30.71	25.62	26.11	27.13

Fuente: Esta investigación.

#### ▪ ENDEUDAMIENTO INTERNO

Este indicador mide el grado o la proporción de los activos totales financiados por los asociados. Para el período en estudio se puede observar un alto porcentaje de participación de los cooperados, con sus aportes sobre los activos, hecho que muestra que Ecotema no ha recurrido a préstamos bancarios con habitualidad.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
83.15	79.46	69.29	74.38	73.89	72.87

Fuente: Esta investigación.

▪ **CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO**

Establece que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año. Los porcentajes reflejados de la cooperativa muestran que existe una alta proporción de obligaciones a corto plazo con respecto al pasivo total, representados en las cuentas de proveedores, retenciones, aportes sobre la nómina, fondos sociales y el renglón diversas, de los cuales proveedores y el rubro diversas afectan de manera importante el balance general.

El escenario deseado de conformar pasivos en lo posible a largo plazo, es relegado a un segundo plano cuando en Ecotema hay constantemente mayor presencia de obligaciones de pronto pago.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
100	100	88.90	96.61	100	83.28

Fuente: Esta investigación.

▪ **ENDEUDAMIENTO FINANCIERO**

Este indicador establece el porcentaje que representa las obligaciones financieras de corto y a largo plazo con respecto a las ventas del período. Que para la empresa en estudio refleja un porcentaje bajo y favorable teniendo en cuenta que las ventas no son dedicadas al cubrimiento de las obligaciones financieras. Para la empresa manufacturera se puede aceptar que la deuda financiera ascienda hasta el 30% de las ventas.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
-	4.65	5.57	1.45	-	6.02

Fuente: Esta investigación.

**9.3.3 Razones de apalancamiento**

▪ **LEVERAGE DE APALANCAMIENTO TOTAL**

Mide el compromiso del patrimonio de los cooperados para con los acreedores de la empresa. El resultado de este cociente permite establecer, por cada peso aportado por los cooperados, cuanto ha tenido que salir a captar la empresa ante terceros.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
0.20	0.26	0.44	0.34	0.35	0.37

Fuente: Esta investigación.

Se puede observar que analizando el periodo 2000-2005 el porcentaje mas alto fue en el 2002 donde por cada peso perteneciente a los socios, la empresa captó 0.44 centavos del capital bancario.

▪ **LEVERAGE DE APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO**

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los cooperados para atender deudas a corto plazo de la empresa. El resultado de este cociente permite establecer que por cada peso de patrimonio de los cooperados, cuanto se tiene de compromisos con terceros a corto plazo.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
0.20	0.26	0.39	0.33	0.35	0.31

Fuente: Esta investigación.

Ecotema presentó para el año 2002 la mayor participación de su patrimonio frente a obligaciones con terceros a corto plazo en 0.39 centavos.

▪ **LEVERAGE FINANCIERO**

Es el grado de compromiso del patrimonio con respecto a las deudas con entidades financieras. La relación es por cada peso de patrimonio, cuanto se tiene en compromisos de tipo financiero.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
-	0.03	0.05	0.01	-	0.06

Fuente: Esta investigación.

La cooperativa Ecotema compromete su patrimonio en mayor valor en el año 2005 cuando registra el 0.06 centavos de su patrimonio para cubrir sus obligaciones financieros, para los años 2000 y 2004 su patrimonio no fue comprometido.

**9.3.4 Razones de rotación o actividad**

▪ **ROTACIÓN DE INVENTARIOS TOTALES**

Indica el numero de veces que los inventarios de la cooperativa se convierte en efectivo o cuentas por cobrar.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
1.62	1.27	1.26	0.95	0.98	1.01

Fuente: Esta investigación.

El inventario en la cooperativa Ecotema presenta una baja rotación; durante los años analizados el inventario rota en promedio 1.18 veces por año, siendo una rotación demasiado baja, situación que lleva a un estacionamiento prolongado de inventarios en bodega.

▪ **PERIODO PROMEDIO DE DURACIÓN DE INVENTARIOS**

Indica la frecuencia con que la empresa convierte sus inventarios a efectivo o cuentas por cobrar.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
225	287	290	384	372	361

Fuente: Esta investigación.

La cooperativa Ecotema dispone de inventarios suficientes para vender durante 320 días en promedio.

▪ **ROTACIÓN CARTERA**

Es el numero de veces que las cuentas por cobrar rotan en un periodo de tiempo, generalmente en un año.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
4.84	3.50	4.40	4.99	5.95	6.24

Fuente: Esta investigación.

El tiempo de recuperación de sus cuentas por cobrar es baja la cual no permite generar el efectivo necesario para conservar un capital de trabajo acorde a las necesidades de la cooperativa.

Un promedio de rotación de cartera de 4.99 indica que la generación de liquidez es cada 2.5 meses aproximadamente, siendo desfavorable para los intereses de la cooperativa.

▪ **PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Reafirmando lo dicho en el indicador anterior Ecotema durante su periodo recupera cartera en un promedio de 73 días, siendo para la cooperativa un indicador poco favorable ya que no cuenta con el efectivo para ser reinvertido.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
75	104	83	73	61	59

Fuente: Esta investigación.

### ▪ ROTACIÓN DE PROVEEDORES

Representa la frecuencia con que Ecotema pagó las cuentas a sus proveedores en el curso del periodo; para el caso de Ecotema podemos observar que en promedio la cooperativa paga a sus proveedores cada 83 días.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
55	68	68	69	50	185

Fuente: Esta investigación.

### ▪ ROTACIÓN ACTIVO

Indica que por cada peso invertido en activos cuanto genera en ventas, y cuantifica el numero de veces que los activos rotan en el periodo respecto a las ventas.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
0.69	0.56	0.61	0.60	0.70	0.75

Fuente: Esta investigación.

En el caso de Ecotema se observa que generó en el periodo de análisis un promedio de \$0.65 en ventas por cada peso invertido.

### 9.3.5 Razones de rentabilidad

#### ▪ RAZÓN COSTO DE VENTAS A VENTAS NETAS

Este índice permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre las ventas, total de activos y capital invertido.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
62.18	65.98	55.72	47.78	53.23	46.77

Fuente: Esta investigación.

El porcentaje promedio durante el periodo de análisis es de 55.28 % reflejándose un alto costo para la generación de ingresos presentándose un bajo margen de rentabilidad en el periodo.

#### ▪ RAZÓN UTILIDAD OPERACIONAL

Representa cuanto reporta cada peso de ventas para generar utilidad operacional.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
9.88	-10.11	4.84	7.60	1.99	1.81

Fuente: Esta investigación.

Según el cuadro adjunto podemos observar que en el periodo 2000 y 2005 los años mas favorables fueron el 2000 y 2003 donde se presento \$ 9.88 y \$7.60 respectivamente en la generación de utilidad operacional.

#### ▪ RAZÓN UTILIDAD NETAS

Es el porcentaje de ventas netas que generan utilidades después de impuestos y su relación es que por cada peso de ventas netas cuantos pesos se generan utilidades.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
5.13	-11.45	3.04	6.97	2.04	1.13

Fuente: Esta investigación.

Para Ecotema la rentabilidad neta después de impuestos es en promedio del 1.14 % del total de ingresos operacionales. Se observa la baja rentabilidad del capital de la empresa al generar tan pocos recursos, donde se observa que en el año 2001 hubo una significativa perdida del -11.45% y que dentro del periodo los años mas favorables fueron 2000 con 5.13% y 2003 con 6.97% de utilidades .

#### ▪ POTENCIAL UTILIDAD DEL ACTIVO

Es la capacidad del activo en la generación de utilidades, la cual ha sido para el presente ejercicio muy baja ya que en promedio los activos participan en la generación de utilidades en el 0.90%, donde los mejores años fueron 2000 y 2003 con la participación del 3.54% y 4.18% respectivamente.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
3.54	-6.47	1.86	4.18	1.43	0.85

Fuente: Esta investigación.

#### ▪ POTENCIAL UTILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)

Las utilidades netas que porcentaje representan sobre el patrimonio, cual es el rendimiento de la inversión de los cooperados.

2000	2001	2002	2003	2004	2005
4.26	-8.14	2.69	5.62	1.93	1.17

Fuente: Esta investigación.

La rentabilidad de los aportes de los cooperados es 1.26% porcentaje que demuestra una baja capacidad de rendimiento de los aportes que realizan.

#### **9.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CIFRAS DE PRODUCCIÓN**

Por considerarlo un aspecto de importancia dentro del manejo financiero de la cooperativa, se detalla en adelante el procedimiento adoptado en el área de producción para elaborar la información que le compete, pero que de manera preocupante no es transmitida fiel y oportunamente a contabilidad.

En esta área, dirigida actualmente por un miembro directivo de la cooperativa, se está manejando principalmente una tabla de 37 columnas, donde inicialmente se establecen las características de presentación de cada artículo producido, como descripción, referencia, dimensión y peso. Seguidamente se referencian los valores de los insumos utilizados para cada artículo: cantidad y costo de materia prima, costo de mano de obra directa por cada una de las etapas de producción (urdimbre, anudado, embobinado, tejido y cardado). Estos conceptos se suman y totalizan en una columna llamada costos de producción, a la cual se le incrementa un porcentaje del 5% de gastos de producción (o CIF), que sumados a la cifra obtenida en la columna costos de producción, nos arroja una nueva columna que contiene el costo parcial de producir el artículo correspondiente, columna que en la tabla se le da el nombre de "total producción".

Enseguida se determina el costo de mano de obra directa, para la etapa conocida como terminado del producto. A este valor se le incrementa un porcentaje del 5% de gastos de fabricación (otro CIF) de productos terminados, que sumados a la cifra obtenida en la columna de "total producción", nos arroja el costo total por cada producto elaborado.

Posteriormente se totalizan las unidades que la cooperativa estaría en capacidad de producir en el mes por cada producto, que al multiplicarse por el costo de producción de cada artículo se obtiene un costo total de producción mensual. Enseguida se agrega el costo fijo con lo cual se obtiene el costo total del mes por cada artículo. La tabla continúa, sumándose un 20% de margen de rentabilidad, luego se incrementa un porcentaje proporcional correspondiente a fletes y seguros. Sobre este total se le aplica el 16% correspondiente a IVA, para obtener el precio final al público.



Una vez obtenido el precio de venta, se establece una comparación con el precio al público del año anterior para tener claro, en otra columna, el porcentaje que representó el incremento.

La presente investigación logró establecer que los valores obtenidos de estos cálculos, no corresponden a una elaboración compartida ni menos, discutida, con el área contable. Esta situación afecta tanto la adopción de políticas conjuntas entre estas dos áreas como también el ejercicio contable riguroso, como consecuencia de la retroalimentación entre las dos áreas.

Lo anterior trae como consecuencia que el área contable genere un informe o estado de costos con inconsistencias puesto que no dispone de la información necesaria, por lo tanto se concluye que la información contable, como la que debería resumir adecuadamente los resultados del ciclo operacional, tiene falencias notorias.

## 10. ESTRATEGIA RECOMENDADA

### 10.1 POLÍTICAS A IMPLEMENTAR

Una vez elaborado el diagnóstico financiero de la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema, se hace imprescindible plantear unas estrategias que le permitan en primer lugar y como paso fundamental, generar información contable y financiera de la mejor calidad, a partir de aquí, tomar decisiones acertadas, lograr una mejor utilización de sus recursos y obtener mayores ingresos.

#### ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Asignar a una persona idónea el control exhaustivo del proceso de producción (Anexo 1), persona que debe garantizar la generación de información pormenorizada de dicho proceso con ayuda de las formas contables adecuadas a cada paso, aplicación eficiente de el flujo de costos (Anexo 2), adopción y manejo de papelería acorde a la necesidad, generación de comunicación eficiente y oportuna, para coadyuvar responsablemente a que el área contable adquiera capacidad de elaborar los estados de costos, “aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos”<sup>11</sup>
- Adoptar los instrumentos necesarios para la organización de la producción que permita su control y la correcta contabilización (Anexo 3), éstos son:
  - Requisición de compras
  - Ordenes de compra
  - Informes de recepción de materiales e Informe de devolución de materiales
  - Kárdex de materiales
  - Tarjetas de reloj
  - Planilla de tiempo
  - Tarjeta de tiempo
  - Hoja de costos
- Analizar muy detalladamente el proceso de compras procurando adquirir materiales sustitutos y de igual calidad; además realizar compras de lo estrictamente necesario conservando el mínimo stock de inventarios posibles.

---

<sup>11</sup> CARVALHO B., Javier A. Normas para la preparación y presentación de estados financieros. San Juan de Pasto: Universidad Mariana. 2000. p.27

- De la mano de una asesoría profesional, examinar de manera juiciosa la opción de introducir fibras industriales o materiales alternativos, si no en todos, al menos en algunos productos, de tal manera que se obtenga un producto atractivo y a menores costos.
- Complementando lo anterior, es preciso mirar la calidad desde el mercadeo. El concepto de calidad no es el mismo para el mercadeo que para la producción. No se refiere a conceptos técnicos de producción como materiales, acabados, etc., sino a la carga subjetiva del consumidor, y ésta hay que explotarla. Con esta visión se amplía la posibilidad de comercializar los productos de la cooperativa.
- Desarrollar una correcta planificación de la producción con el fin de reducir costos innecesarios ocasionados por bodegaje; deterioro o daños en inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados; pérdidas por obsolescencia del inventario; exposición riesgosa de los inventarios a robos o pérdidas internas o externas
- Focalizar la producción en artículos de rápida rotación, esto implica realizar un seguimiento que le permita visualizar, que artículos tienen mayor rotación.
- Propiciar convenios con las facultades de diseño industrial para asesoría técnica y desarrollo de nuevos productos de cara a la diversificación.
- Analizar la posibilidad de realizar contratos de suministros.
- Realizar estudios de tiempos y movimientos del personal que labora en los procesos.

#### **ÁREA CONTABLE:**

- Adopción de un sistema de costos adecuado que refleje en forma confiable la retroalimentación entre las áreas de producción y contabilidad. Es importante que se analice y replantee, de ser necesario, el sistema de costeo, toda vez que desde la perspectiva externa se sugiere se lleve un sistema de costos por procesos, y además se diferencie plenamente los costos y los gastos.
- Establecer un reglamento y definición de parámetros para procesos y procedimientos, esto con el fin de producir un estado de costos (Anexo 4) que sea una herramienta para la toma de decisiones.

## ÁREA DE VENTAS:

- Diseñar un proceso motivacional para que todo el personal se vincule activamente a la identificación de nuevos clientes
- Buscar el apoyo de empresas no gubernamentales, interesadas en la exportación de artesanías que permita:
  - La apertura de nuevos nichos de mercado
  - Inyección de capital fresco
  - Integración al comercio exterior
- Explorar el capítulo de exportaciones en los convenios de integración internacional.
- Buscar el apoyo estatal, en lo relacionado con asesoría y acompañamiento para el posicionamiento del producto artesanal de Ecotema, en el mercado regional e internacional.
- Aprovechar las misiones y contactos de la administración municipal y departamental hacia Europa y Latinoamérica para identificar nuevas posibilidades de comercialización del producto. Ambos son destinos con cierta familiaridad hacia nuestra región, pues de ellos se han logrado recursos para diferentes emprendimientos impulsados por los gobiernos local y departamental.
- Generar respuestas oportunas a los resultados de estas misiones y contactos internacionales que a la vez genere confianza en los agentes de apoyo.
- Elaborar un catalogo de ventas y portafolio promocional de la empresa, diseñado con altos estándares de calidad.
- Análisis permanente de la competencia. Es preciso mirar constantemente la dinámica de los productos ecuatorianos constituida como principal competencia.
- Adoptar porcentajes que reconozca el incremento en las ventas efectivas por parte de todo el personal de la empresa con un porcentaje del 5% sobre las ventas efectivas que superen \$500.000.
- Implementar políticas de ventas, para estimular a los clientes antiguos aplicando los siguientes porcentajes de deducción:

- 9% de descuento para ventas de contado entre 1.000.000 y \$5.000.000
- 10% de descuento para ventas de contado entre 5.000.001 y \$10.000.000
- 11% de descuento para ventas de contado superiores a \$10.000.000
- 5% de descuento para ventas a crédito de 1 a 30 días
- 3% de descuento para ventas a crédito de 31 a 45 días
- 2% de descuento a clientes por antigüedad de mas de 3 años

## 10.2 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presenta la proyección de los estados financieros considerando un incremento importante en los ingresos por ventas e implementando políticas que mejoren los índices financieros de rotación o actividad como la rotación de cartera, la rotación del inventario y la rotación del activo total.

### Cuadro 16. Estado de Resultados Projectado.

<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>					
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - AÑOS 2006 - 2007 - 2008					
CODIGO	DETALLE	2005	2006	2007	2008
41	<b>INGRESOS OPERACIONA</b>	94.113.021,00	103.524.323,10	115.947.241,87	132.179.855,73
4120	Industrias manufactureras	94.113.021,00	103.524.323,10	115.947.241,87	132.179.855,73
62	<b>COSTO DE VENTAS</b>	67.155.913,00	68.974.573,00	74.221.776,00	84.872.821,00
<b>EXCED. OPERAC. POR VENTAS</b>		<b>26.957.108,00</b>	<b>34.549.750,10</b>	<b>41.725.465,87</b>	<b>47.307.034,73</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>25.255.020,00</b>	<b>30.916.652,20</b>	<b>33.711.078,23</b>	<b>37.402.164,49</b>
5200	Gastos de ventas	-	-	-	-
5105	Gastos de Personal Admtivo	13.813.400,00	18.788.535,00	20.855.274,00	23.775.012,00
5110	Gastos de Generales	11.441.620,00	12.128.117,20	12.855.804,23	13.627.152,49
<b>EXCEDENTES OPERATIVOS</b>		<b>1.702.088,00</b>	<b>3.633.097,90</b>	<b>8.014.387,64</b>	<b>9.904.870,25</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>43.425,00</b>	<b>372.000,00</b>	<b>372.000,00</b>	<b>372.000,00</b>
4200	No operativos	43.425,00	372.000,00	372.000,00	372.000,00
4210	Financieros	-	-	-	-
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>678.245,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>
5395	Diversos	-	-	-	-
5300	Gastos no operacionales	678.245,00	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00
<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>		<b>1.067.268,00</b>	<b>2.905.097,90</b>	<b>7.286.387,64</b>	<b>9.176.870,25</b>

Fuente: Esta investigación

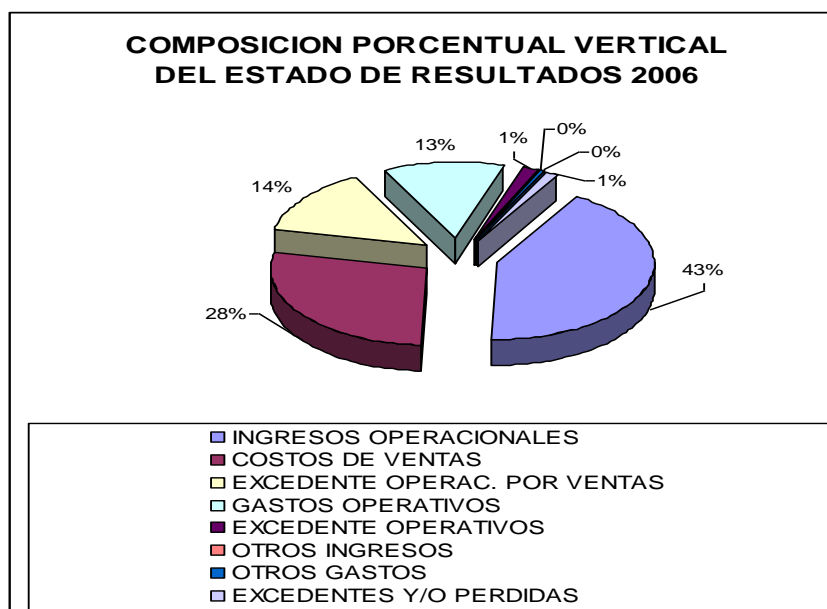
**Cuadro 17. Estado de resultados proyectado año 2006**

**ESTADOS FINANCIEROS  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2006**

<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2006</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>103.524.323,10</b>
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	103.524.323,10
<b>62</b>	<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>68.974.573,00</b>
	<b>EXCEDENTE OPERAC. POR VENTAS</b>	<b>34.549.750,10</b>
	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>30.916.652,20</b>
5105	GASTOS PERSONAL ADTIVO.	18.788.535,00
5110	GASTOS GENERALES	12.128.117,20
	<b>EXCEDENTE OPERATIVOS</b>	<b>3.633.097,90</b>
	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>372.000,00</b>
4200	NO OPERATIVOS	372.000,00
	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1.100.000,00</b>
5300	GASTOS NO OPERACIONALES	1.100.000,00
	<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	<b>2.905.097,90</b>

Fuente: Esta investigación.

**Figura 9. Composición porcentual vertical del Estado de resultados. 2006**



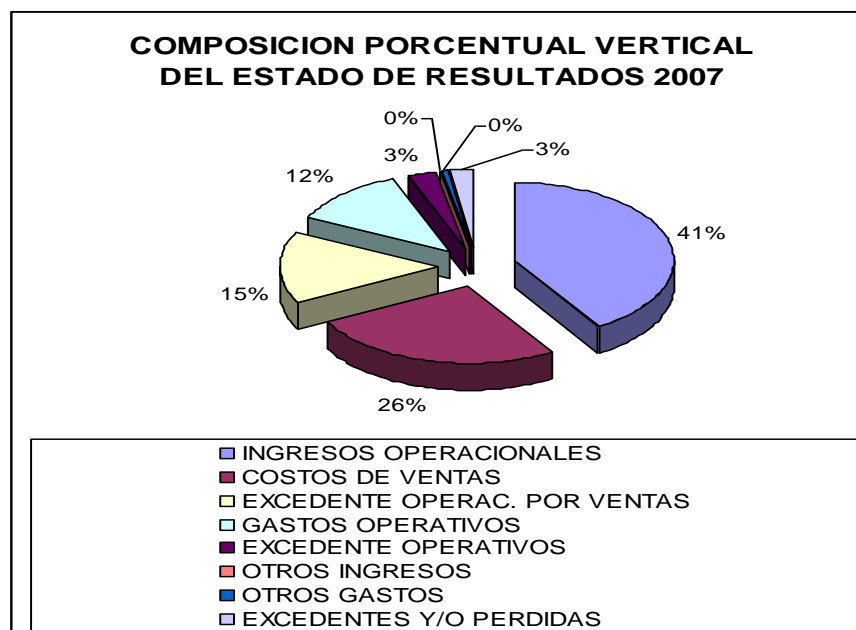
**Cuadro 18. Estado de resultados proyectado año 2007**

**ESTADOS FINANCIEROS  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2007**

DETALLE	2007
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>115.947.241,87</b>
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	115.947.241,87
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>74.221.776,00</b>
<b>EXCEDENTE OPERAC. POR VENTAS</b>	<b>41.725.465,87</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>33.711.078,23</b>
GASTOS PERSONAL ADTIVO.	20.855.274,00
GASTOS GENERALES	12.855.804,23
<b>EXCEDENTE OPERATIVOS</b>	<b>8.014.387,64</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>372.000,00</b>
NO OPERATIVOS	372.000,00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1.100.000,00</b>
GASTOS NO OPERACIONALES	1.100.000,00
<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	<b>7.286.387,64</b>

Fuente: Esta investigación.

**Figura 10. Composición porcentual vertical del Estado de resultados 2007**



Fuente: Esta investigación.

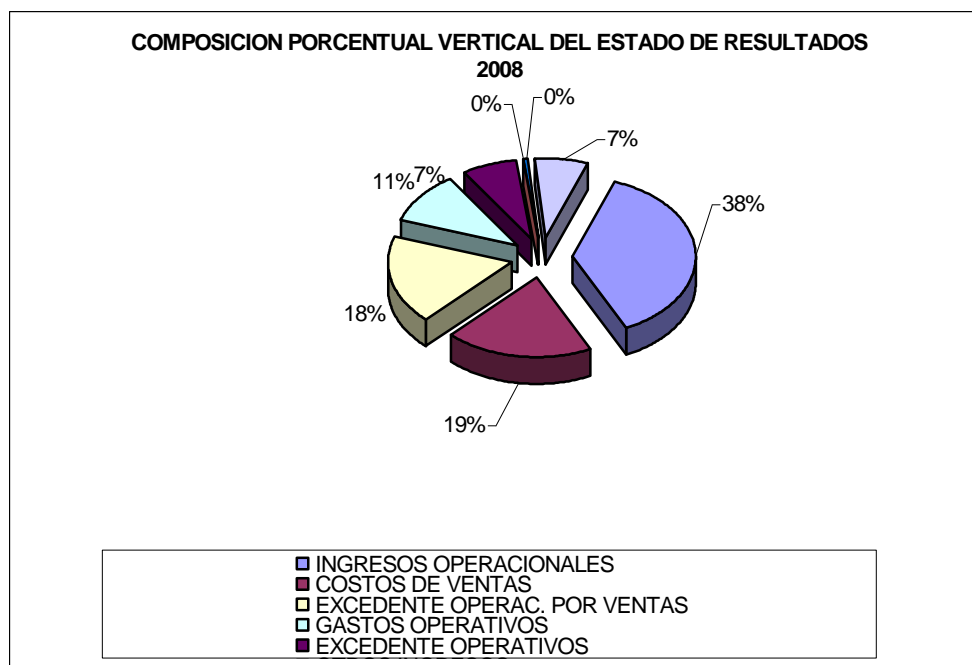
### Cuadro 19. Estado de resultados proyectado año 2008

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2008**

DETALLE	2008
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>132.179.855,73</b>
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	132.179.855,73
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>68.974.573,00</b>
<b>EXCEDENTE OPERAC. POR VENTAS</b>	<b>63.205.282,73</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>37.402.164,49</b>
GASTOS PERSONAL ADTIVO.	23.775.012,00
GASTOS GENERALES	13.627.152,49
<b>EXCEDENTE OPERATIVOS</b>	<b>25.803.118,24</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>372.000,00</b>
NO OPERATIVOS	372.000,00
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1.100.000,00</b>
GASTOS NO OPERACIONALES	1.100.000,00
<b>EXCEDENTES Y/O PERDIDAS</b>	<b>25.075.118,24</b>

Fuente: Esta investigación.

**Figura 11. Composición porcentual vertical del Estado de resultados 2008**



Fuente: Esta investigación.



## Cuadro 20. Balance General Projectado

ESTADOS FINANCIEROS					
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA					
BALANCE GENERAL PROYECTADO - AÑOS 2006 - 2007 - 2008					
COD	DETALLE	2005	2006	2007	2008
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>				
<b>11</b>	<b>DISPONIBLE</b>	<b>6.285.163,00</b>	<b>12.064.255,52</b>	<b>9.046.604,10</b>	<b>11.129.828,04</b>
1105	Caja	9.375,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
1110	Bancos y otras entidades	6.275.788,00	11.264.255,52	8.246.604,10	10.329.828,04
<b>12</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>-</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>3.200.000,00</b>	<b>6.700.000,00</b>
1201	Comprom. de reventa de inversiones	-	2.000.000,00	3.200.000,00	6.700.000,00
<b>13</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>36.813.423,00</b>	<b>36.676.734,76</b>	<b>39.467.834,27</b>	<b>45.131.468,49</b>
1310	Inventarios	36.813.423,00	37.811.066,76	40.688.488,94	46.527.287,10
1390	Provision	-	1.134.332,00	1.220.654,67	1.395.818,61
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1412	Creditos de consumo, garantía sin libranza	-	-	-	-
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>23.354.494,00</b>	<b>9.879.402,00</b>	<b>13.761.395,00</b>	<b>11.223.251,00</b>
1645	Deudores por venta de bienes	21.220.523,00	10.100.562,00	14.188.115,00	12.053.071,00
1625	Anticipo contratos proveedores	67.750,00	-	-	-
1635	Adelantos al personal	523.428,00	-	15.600,00	2.500,00
1675	Anticipo de impuestos	1.542.793,00	-	-	-
1691	Provision	-	221.160,00	442.320,00	832.320,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>66.453.080,00</b>	<b>60.620.392,28</b>	<b>65.475.833,37</b>	<b>74.184.547,53</b>
<b>17</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
1705	Terrenos	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00	11.033.021,00
1715	Edificios	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00	46.613.937,00
1720	Muebles y Equipo de oficina	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00	1.468.172,00
1725	Equipo de Computo y comunicacion	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00	1.411.845,00
1745	Maquinaria y Equipo	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00	4.177.606,00
1795	Depreciacion acumulada	6.298.706,00	9.476.356,00	12.654.006,00	15.831.656,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>58.405.875,00</b>	<b>55.228.225,00</b>	<b>52.050.575,00</b>	<b>48.872.925,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>124.858.955,00</b>	<b>115.848.617,28</b>	<b>117.526.408,37</b>	<b>123.057.472,53</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON SOCIOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2125	Deposito de ahorro contractual	-	-	-	-
<b>23</b>	<b>CREDITOS BANCOS OTRAS OBLIG FINANC</b>	<b>5.662.890,00</b>	<b>2.086.328,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2305	Creditos ordinarios a corto plazo	-	-	-	-
2308	Creditos ordinarios a largo plazo	5.662.890,00	2.086.328,00	-	-
<b>24</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>23.051.509,00</b>	<b>19.700.000,00</b>	<b>19.200.000,00</b>	<b>18.700.000,00</b>
2415	Costos y gastos por pagar	5.630.960,00	-	-	-
2435	Proveedores	10.791.860,00	18.200.000,00	17.700.000,00	17.200.000,00
2445	Retencion Fuente	257.374,00	-	-	-
2450	Retencion y Aportes nomina	1.387.370,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
2495	Diversas	4.983.945,00	-	-	-
<b>25</b>	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>3.961.831,00</b>	<b>750.000,00</b>	<b>750.000,00</b>	<b>750.000,00</b>
2510	Impuesto a las ventas por pagar	3.961.831,00	750.000,00	750.000,00	750.000,00
<b>26</b>	<b>FONDOS SOCIALES</b>	<b>1.199.728,00</b>	<b>1.519.908,40</b>	<b>2.391.437,77</b>	<b>4.577.354,06</b>
2605	Fondo Social Educacion	467.616,00	574.342,80	864.852,59	1.593.491,35
2610	Fondo Social Solidaridad	732.112,00	945.565,60	1.526.585,18	2.983.862,71
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33.875.958,00</b>	<b>24.056.236,40</b>	<b>22.341.437,77</b>	<b>24.027.354,06</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>90.982.997,00</b>	<b>91.792.380,88</b>	<b>95.184.970,60</b>	<b>99.030.118,47</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>90.982.997,00</b>	<b>91.792.380,88</b>	<b>95.184.970,60</b>	<b>99.030.118,47</b>
3105	Aportes sociales	41.052.482,00	41.052.482,00	41.052.482,00	41.052.482,00
3205	Reservas proteccion aportes	25.160.967,00	25.451.476,79	26.180.115,55	27.097.802,58
3E+05	Valorizacion P. Plantan y Equip.	23.702.280,00	21.316.056,19	17.760.887,51	14.416.576,00
3E+05	Valorizaciones-Otras	-	-	-	-
3505	Excedentes del ejercicio	1.067.268,00	2.905.097,90	7.286.387,64	9.176.870,25
3505	Pérdidas del ejercicio	-	-	-	-
3605	Perdidas anteriores	-	-	-	-
3605	Excedentes anteriores	-	1.067.268,00	2.905.097,90	7.286.387,64
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>124.858.955,00</b>	<b>115.848.617,28</b>	<b>117.526.408,37</b>	<b>123.057.472,53</b>

Fuente: esta investigación

Con la aplicación de la estrategia recomendada en este estudio se espera que el crecimiento promedio en ventas sea del 12% en el periodo proyectado de tres años correspondiente a 2.006-2.008. Es éste, un crecimiento razonable y conservador, teniendo en cuenta la buena situación de la economía colombiana; además este porcentaje guarda consistencia con las cifras de los estados financieros históricos.

En cuanto al costo de ventas se prevé un incremento moderado, producto del esfuerzo indoblegable de controlar este rubro, caracterizado en los datos históricos por enormes altibajos y que impactaron decididamente los resultados de operación. La aplicación de medidas recomendadas como la realización de contratos de suministros que reducirá costos a todo nivel, el manejo racional de inventarios, correcta planificación de la producción, diversificación, son políticas que contribuirán a estabilizar este rubro, preámbulo para la obtención de unos excedentes bastantes significativos y que muestran una tendencia ascendente para los tres años proyectados.

El estado de resultados proyectado nos muestra como las operaciones de la cooperativa en el año, están relacionadas principalmente con el desarrollo propio del negocio, lo que indica de una parte una empresa enfocada a lo que es consistente con su actividad y que no desvía recursos a otros campos ajenos a su objeto social; pero así también una responsabilidad notable para la dirección en cuanto a sus metas de sacar adelante la misión de la empresa.

Esta buena perspectiva en los resultados operacionales se refleja en las razones financieras proyectadas; si examinamos las razones de rotación o actividad vemos que la rotación promedio de inventarios totales pasa de 1.18 veces en el período a 1.67 veces. El período promedio de duración del inventario de mercancías baja de 320 días a 219 días; la rotación de cartera situada en 4.99 veces en el período, indicando que la generación de liquidez se daba cada 2.5 meses, aumenta ahora a 8.14 veces equivalente a 1.5 meses y el período de recuperación de la misma pasa de un promedio de 73 días a 45 días; la rotación de las cuentas por pagar a proveedores pasa de un promedio de 83 días a 85 días habiendo un margen de días suficientes para cubrir los suministros cómodamente; por su parte la rotación del activo que se situaba en un promedio de 0.65 pasa a 0.98.

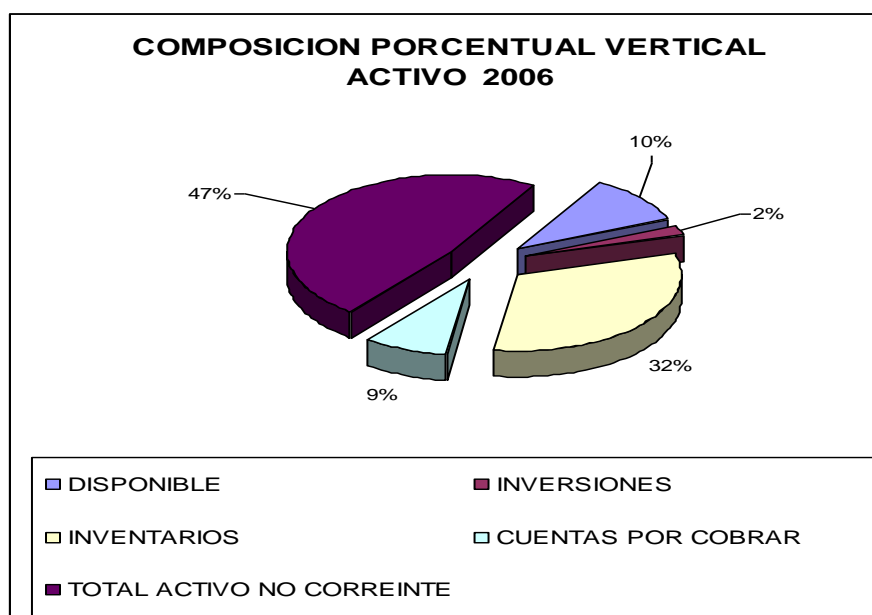
## Cuadro 21. Balance General proyectado del activo 2006

### ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2006

ACTIVO	2006
DISPONIBLE	12.064.255,52
INVERSIONES	2.000.000,00
INVENTARIOS	36.676.734,76
CUENTAS POR COBRAR	9.879.402,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	55.228.225,00

Fuente: Esta investigación.

## Figura 12. Composición porcentual vertical del activo 2006



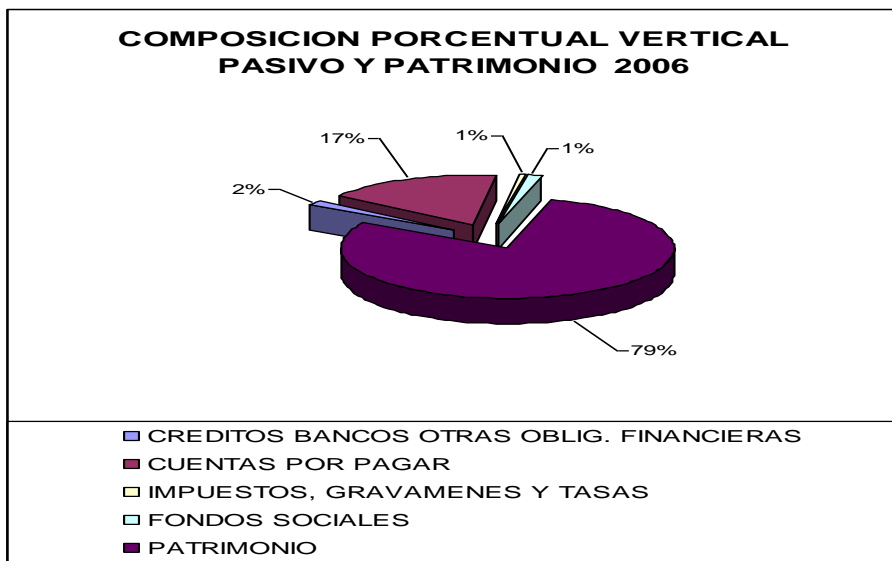
Fuente: Esta investigación.

## Cuadro 22. Balance General proyectado del pasivo y patrimonio 2006

PASIVO Y PATRIMONIO	2006
CREDITOS BANCOS OTRAS OBLIG. FINANCIERAS	2.086.328,00
CUENTAS POR PAGAR	19.700.000,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	750.000,00
FONDOS SOCIALES	1.519.908,40
PATRIMONIO	91.792.380,88

Fuente: Esta investigación.

**Figura 13. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2006**



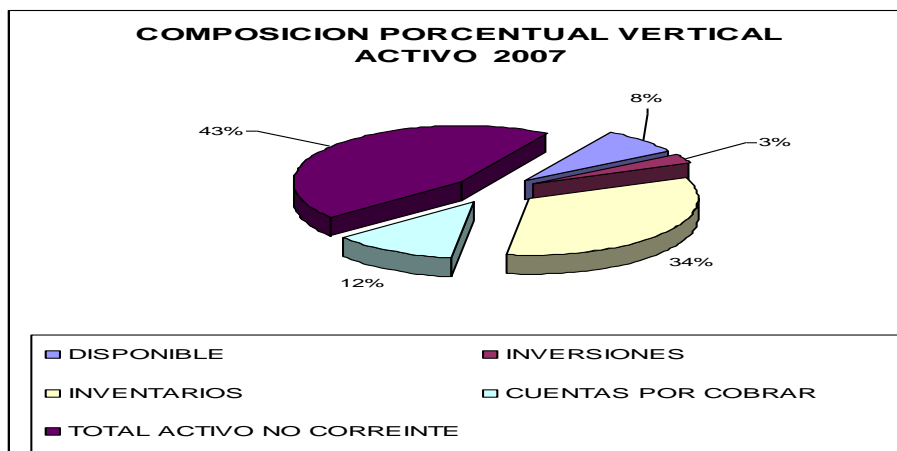
Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 23. Balance General proyectado del activo 2007**

ACTIVO	2007
DISPONIBLE	9.046.604,10
INVERSIONES	3.200.000,00
INVENTARIOS	39.467.834,27
CUENTAS POR COBRAR	13.761.395,00
TOTAL ACTIVO NO CORREINTE	52.050.575,00

Fuente: Esta investigación.

**Figura 14. Composición porcentual vertical del activo 2007**



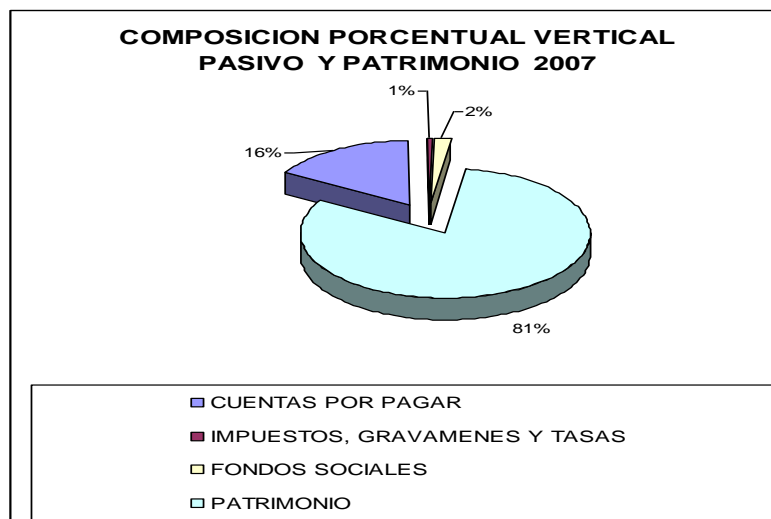
Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 24. Balance General proyectado del pasivo y patrimonio 2007**

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2007</b>
CUENTAS POR PAGAR	19.200.000,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	750.000,00
FONDOS SOCIALES	2.391.437,77
PATRIMONIO	95.184.970,60

Fuente: Esta investigación.

**Figura 15. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2007**



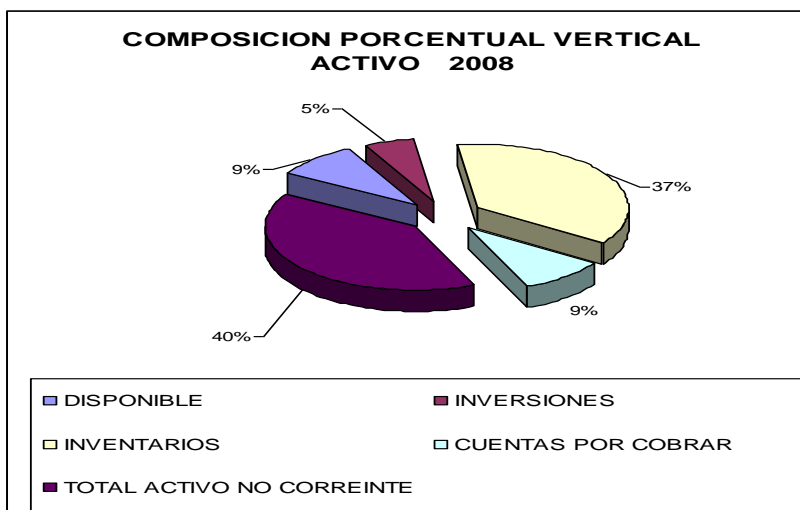
Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 25. Balance General proyectado del activo 2008**

<b>ACTIVO</b>	<b>2008</b>
DISPONIBLE	11.129.828,04
INVERSIONES	6.700.000,00
INVENTARIOS	45.131.468,49
CUENTAS POR COBRAR	11.223.251,00
TOTAL ACTIVO NO CORREINTE	48.872.925,00

Fuente: Esta investigación.

**Figura 16. Composición porcentual vertical del activo 2008**



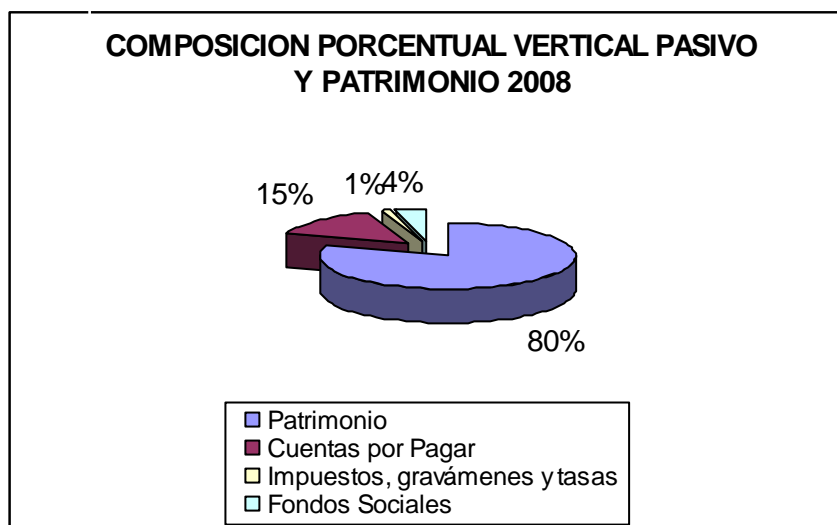
Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 26. Balance General proyectado del pasivo y patrimonio 2008**

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2008</b>
CUENTAS POR PAGAR	18.700.000,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	750.000,00
FONDOS SOCIALES	4.577.354,06
PATRIMONIO	99.030.118,47

Fuente: Esta investigación.

**Figura 17. Composición porcentual vertical del pasivo y patrimonio 2008**



Fuente: Esta investigación.

## Cuadro 27. Razones financieras proyectadas

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA.				
RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS				
AÑOS 2006-2007-2008				
1. RAZONES DE LIQUIDEZ				
PERIODOS	2005	2006	2007	2008
RAZON CORRIENTE= Activo cte./Pasivo Cte.= %	2,36	2,07	2,51	2,33
CAPITAL NETO DE TRABAJO=Activo cte.-Pasivo cte.	38.240.012	30.192.807	33.258.317	29.709.137
2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
ENDEUDAMIENTO EXTERNO= Total pasivo*100/ activo total	27,13	20,77	19,01	19,53
ENDEUDAMIENTO INTERNO= Patrimonio*100/ Activo total	72,87	79,23	80,99	80,47
CONCEN. ENDEUD.CRT. PZO= Pasivo corriente *100/ Pasivo total	83,28	91,33	100,00	100,00
ENDEUD. CON ENTID. FINANCIERAS=Obligaciones financieras*100/Ventas netas	6,01	2,02	0,00	0,00
3. RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)				
LEVERAGE TOTAL= Pasivo /Patrimonio	0,37	0,26	0,23	0,24
LEVERAGE CORTO PLAZO: Pasivo corriente/ Patrimonio	0,31	0,24	0,23	0,24
LEVERAGE FINANCIERO= Obligaciones financieras /Patrimonio	0,06	0,02	0,00	0,00
4. RAZONES DE ROTACION O ACTIVIDAD				
ROT. DE INVENT. TOTALES= Costo ventas /Inventario totales(Promedio)	1,01	1,67	1,67	1,67
PERIODO PROM. DURACION INVT. MCIAS=Periodo(Dias)/Rotacion del Inventario	361	219	219	219
ROTACION CARTERA=Ventas creditos/Clientes Promedio	6,24	7,19	8,06	9,19
PERIODO RECUPERACION CARTERA=Periodo(Dias)/Rotacion Cartera	59	51	45	40
ROTACION PROVEEDORES=Cuentas pagar prom.*365/Compras crdto. Periodo	61	94	87	76
ROTACION ACTIVO= Ventas netas/Activo total	0,75	0,89	0,99	1,07
5. RAZONES DE RENTABILIDAD				
RAZON COSTO VTAS A VTAS NTAS=Costo de ventas*100/Ventas netas	46,77	66,63	64,01	64,21
RAZON UTILIDAD OPER=Utilidad operacional*100/Ventas netas	1,81	5,27	10,80	11,67
RAZON UTILIDAD NETA=Utilidad Neta*100/Ventas netas	1,13	2,81	6,28	6,94
POTENCIAL UTILIDAD DEL ACTIVO=Utilidad Neta *100/Activo total	0,85	2,51	6,20	7,46
POTENCIAL UTILIDAD DEL PATRIMONIO=Utilidad neta *100/Patrimonio	1,17	3,16	7,65	9,27

Fuente: Esta investigación

Las razones de rotación, como indicadores enfocados a medir la eficiencia de la empresa para aprovechar al máximo sus activos en la generación de ventas y utilidades, constituyen para Ecotema uno de los principales aspectos a mejorar, de ahí que una de las prioridades en la estrategia es precisamente elevar la calidad de este grupo de razones, como evidentemente se señala.

La rotación del activo proyectada en 0.98, valor cercano a un escenario estándar dentro del sector manufacturero equivalente a 1, se atribuye tanto al mayor esfuerzo de ventas como a una inversión apropiada en activos operacionales. Los activos fijos permanecen constantes en el esquema proyectado incorporándose solamente la depreciación que no era tomada en cuenta.

Nótese que la opción explorada mediante este estudio de insistir en nuevos usos a las instalaciones actuales, ya explorada hace algunos años por la dirección de la cooperativa, se declina, por cuanto se considera prioritario mejorar el actual desempeño y no adentrarse en nuevas unidades de negocio que podrían malograrse como sucedió en aquellas oportunidades.

En la proyección del balance general se prevé el renglón bancos con un promedio de \$10.000.000 manteniendo una tendencia creciente como se observaba en los resultados históricos de los años 2004-2005, recursos que favorecerá el esfuerzo permanente de visualizar oportunidades puntuales de negocio para la consecución de materia primas a menores precios o sustitutas, también cubrir pedidos importantes o realizar inversiones temporales que contribuyan a la generación de nuevos recursos como otra opción para mejorar su liquidez.

No se prevé cambios significativos en la estructura de financiamiento; como consecuencia se espera que las obligaciones para los siguientes años no se incrementen ya que se contaría con el suficiente flujo de efectivo para amparar su ciclo de producción.

Con un adecuado manejo de dichos recursos se garantiza a sus asociados el respaldo a sus aportes, dando confianza y credibilidad en el ambiente interno y externo de la cooperativa.



## CONCLUSIONES

- Una de las mayores fortalezas que posee la Cooperativa de Trabajo Asociado Ecotema es la convicción de todos sus miembros frente a los principios cooperativos de solidaridad, humanismo y democracia, que les ha permitido sortear permanentes dificultades en su actividad económica.
- Lo anterior contrasta con falencias en el manejo financiero de la empresa, la comercialización de sus productos, el abastecimiento de la materia prima, la recuperación de cartera, el manejo de inventarios, entre otros, que impiden su consolidación.
- Los integrantes de Ecotema, en especial los vinculados a la dirección de la cooperativa, poseen una amplia experiencia empresarial y un conocimiento relativo de su medio económico, social y cultural. Sin embargo, existe cierta resistencia al cambio y una subvaloración de los beneficios de la teoría administrativa y financiera, que limitan la visión de nuevas alternativas y posibilidades, reforzando actitudes negativas frente al desarrollo. Por lo tanto comprometerse con un proceso continuo de formación y capacitación, implicará para ellos no solamente una transmisión de contenidos, sino un cambio de actitud. Involucrarse en procesos de formación estimulará su capacidad de reflexión, posibilitará la generación de conceptos, la resolución de problemas y la toma de decisiones con creatividad y espíritu crítico.
- La estrategia recomendada se enfoca al mejoramiento de los ingresos por ventas introduciendo medidas que mejoren los resultados operacionales y el panorama financiero de la cooperativa, pero dentro de unos parámetros razonables, hasta cierto punto conservadores, teniendo en cuenta la buena situación de la economía colombiana y guardando consistencia con las cifras de los estados financieros históricos.
- Es preciso hacer mención de la alta receptividad de los miembros de Ecotema hacia los resultados obtenidos en esta investigación, quienes manifiestan estar dispuestos a adoptar paulatinamente las acciones necesarias para mejorar su desempeño empresarial tanto en los aspectos administrativos que se examinaron, como en los financieros, siendo estos últimos donde enfocamos nuestro mayor esfuerzo como investigadores.
- Cabe destacar aquí las bondades y variadas herramientas brindadas por la especialización en finanzas que hemos cursado, las que nos permitieron analizar con suficiencia la situación financiera actual de Ecotema y plantear

con seguridad alternativas de solución que van a impactar positivamente en los resultados operacionales de la unidad empresarial.

- Esto se constituyó igualmente en una valiosa experiencia para nuestro ejercicio profesional como especialistas, más aún cuando contamos con el apoyo de docentes idóneos pertenecientes a la Universidad de Nariño, que acompañaron la realización del trabajo final.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE PASTO. Plan de Desarrollo de San Juan de Pasto 2004 – 2007. San Juan de Pasto, 2003.

ALCALDIA DE PASTO. Informe de Gestión de San Juan de Pasto 2004 – 2005. San Juan de Pasto, 2006.

BOLWLIN, Oswald. Análisis Financiero. Bogotá: McGraw Hill, 1990. 340 p.

CARDOZO CUENCA, Hernán. Economía Solidaria. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 350 p.

CARVALHO B., Javier A. Normas para la preparación y presentación de estados financieros. San Juan de Pasto: Universidad Mariana, 2000. 379 p.

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007. San Juan de Pasto: Edinar, 2003. 208 p.

GOBERNACION DE NARIÑO. CD Rom Visión Nariño 2030. San Juan de Pasto, 2003.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 12 ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004. 503 p.

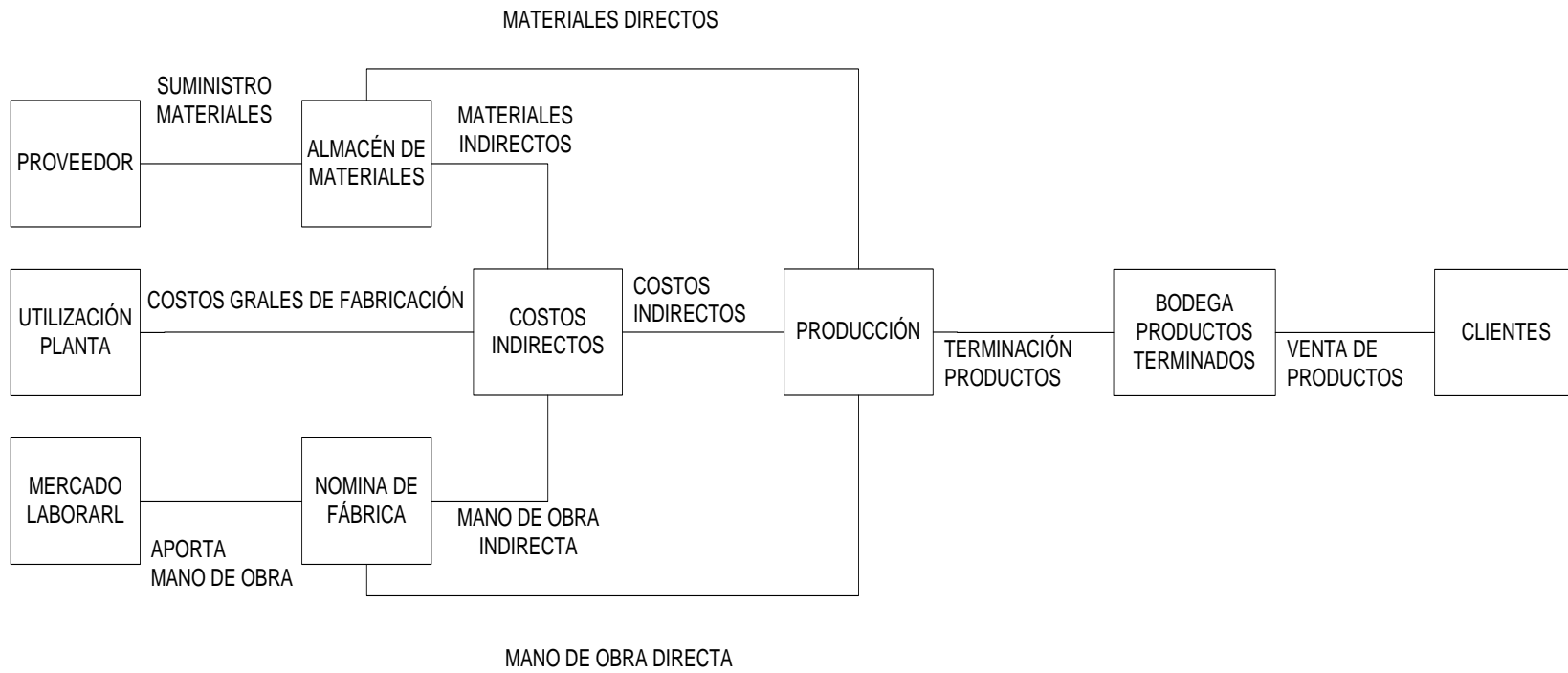
SERRANO RODRIGUEZ, Javier. y VILLARREAL NAVARRO, Julio Fundamentos de Finanzas. 2ª ed. Bogotá: McGraw Hill. 1994 242 p.

SINISTERRA V., Gonzalo y POLANCO Luis E. Contabilidad Gerencial. Bogotá: Ecoe Ediciones, 1994. 269 p

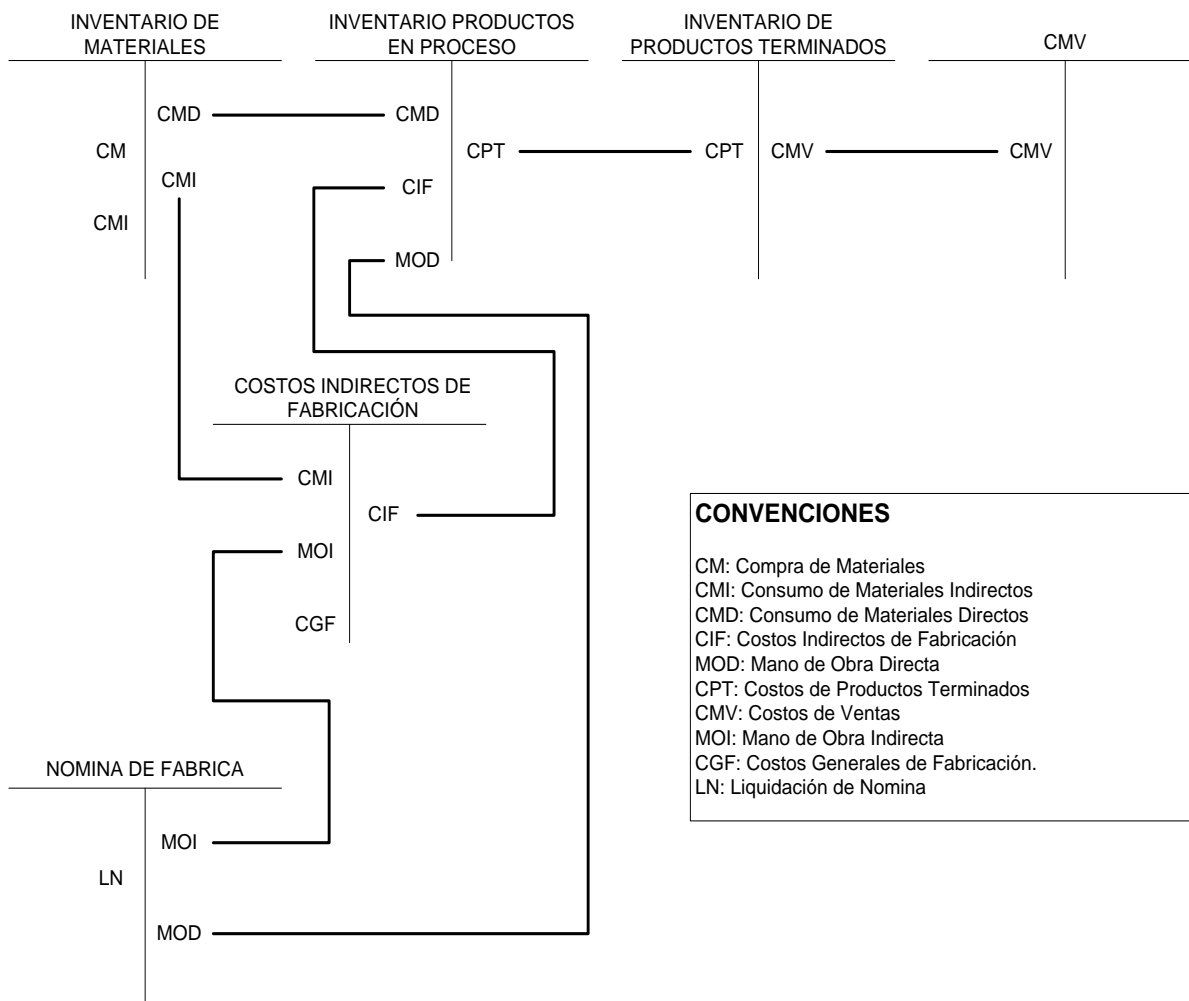
UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Nariño 2002 – 2004. 1ª ed. San Juan de Pasto: Prisma Impresores, 2006. 168 p.

# ANEXOS

## Anexo A. Esquema de flujo costos de producción



## Anexo B. Flujo de costos



**Anexo C. Instrumentos contables para organización de la producción.**

**1. Requisición de compra:** Documento con el cual se inicia el proceso de compra, es preparado y enviado al departamento de compras a quien le corresponde la adquisición de los materiales.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO			
REQUISICION DE COMPRA FECHA: _____		REQUISICION No. _____	
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	REFERNCIA No.
Jefe depto. Compras		Jefe almacén	

**2. Orden de compra:** Se emplea para colocar un pedido a un proveedor.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO				
ORDEN DE COMPRA VENDEDOR: _____			ORDEN No. _____	
FECHA: _____				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	VALOR

**3. Informe de recepción de materiales:** Se utiliza para actualizar la cuenta de materias primas, los saldos en los respectivos kárdex de materiales y proveedores; en el evento de que el valor del material de materias primas despachado exceda al requerido los materiales sobrantes se **devolverán** a almacén de materias primas a través de una relación de materiales devueltos.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO			
INFORME DE RECEPCION VENDEDOR: _____ FECHA _____		INFORME No. _____	
		CANTIDAD	UNIDAD

**4. Kárdex de materiales:** Permite establecer el saldo de material.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO								
KARDEX DE MATERIALES								
ARTICULO			REFERENCIA		PROVEEDOR			
FECHA	DETALLE	PRECIO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDO	
		UNITARIO	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR



**5. Tarjeta de Reloj:** A través de esta tarjeta se realiza la captura del costo de la nómina de la fábrica en costos de producción, diferenciando entre costo de la mano de obra directa e indirecta. El tiempo de trabajo se acumula sobre una base de diaria.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO		
TARJETA DE RELOJ NOMBRE		CODIGO
DEPARTAMENTO		
DIAS	HORA ENTRADA	HORA SALIDA
LUNES		
MARTES		
MIÉRCOLES		
JUEVES		
VIERNES		
SÁBADO		
Total horas trabajadas		

**6. Planilla de tiempo:** En este formato se resumen las tarjetas de tiempo, tomando como referencia una semana. Las horas que sean identificables como trabajo directo se cargan a las respectivas órdenes de trabajo. Todo el tiempo restante se carga como un costo indirecto de fabricación. El costo de la mano de obra directa de todos los trabajadores se totalizan por cada una de las órdenes de trabajo y los totales permiten obtener los costos de mano de obra.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO								
PLANILLA DE TIEMPO								
Semana de ____ al								
EMPLEADO	CODIGO	ORDENES DE TRABAJO				LABORES IMPRO- DUCTIVAS	TIEMPO OCIOSO	TOTAL
		100	101	102	104			
<b>TOTAL</b>								

**7. Tarjeta de tiempo:** Sirve para conocer el tiempo que un trabajador emplea en la elaboración de cada orden de trabajo, que por lo general se lleva sobre una base diaria. Periódicamente las tarjetas de tiempo se resumen para conocer el tiempo laborado en cada orden y los datos de costos asignables a cada producto elaborado durante el tiempo que cubre el resumen.

ECOTEMA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO			
TARJETA DE TIEMPO		INFORME No. _____	
NOMBRE _____	FECHA _____		
CODIGO _____	DEPARTAMENTO _____		
ORDEN DE TRABAJO	HORAS		TOTAL
	A.M.	P-M-	
No.	8 - 9,5		1,5
No.	9,5 - 12		2,5
Almuerzo	12 - 12,5		0,5
No.		12,5 - 3	2,5
No.		3 - 5	2
Mantenimiento		4 - 5	1
	<b>TOTAL HORAS</b>		<b>10,0</b>
SALAR/HORA \$	TOTAL UNIDADES	FIRMA	

**8. Hoja de costos:** En este formato se resume y se detalla todos los costos incurridos en el proceso de elaboración de los artículos como los costos de materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación y su correspondiente liquidación con la determinación total de la orden de trabajo como también el costo unitario por artículo.



## Anexo D. Estado de costos

<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>XXXXX</b>
<b>Materias primas:</b>		
Inventario inicial	XXX	
Mas compras	XXX	
Mat. Primas disponible para usar	XXXX	
Menos inv. Final mat. prima	XXXX	
<b>Costo materia prima usadas</b>		<b>XXXXX</b>
<b>Costo mano de obra directa</b>		<b>XXXXX</b>
<b>Costos indirectos fabricación:</b>		
Materiales....	XX	
Mano obra indirecta	XX	
Arrendamiento	XX	
Seguros	XX	
Depreciaciones	XX	
Impuestos	XX	
Suministro de fábrica	XX	
<b>Total costos ind. Fabricación</b>		<b>XXXXX</b>
Costos de producción del periodo	XXX	
Mas Invent. Inicial Produc. Proceso	XXX	
Costos productos en proceso	XXX	
Menos Invent. Final Produc. Proceso	XXX	
<b>Costos productos terminados</b>		<b>XXXXX</b>
Mas invent. Inicial Produc.terminados	XXXX	
Menos Invent. Final Produc. terminados	XXXX	
<b>Costos product. Disp. Venta</b>		<b>XXXXX</b>

## Anexo E. Diagnóstico empresarial – Formato guía

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_  
Nombre del Gerente: \_\_\_\_\_ Actividad Económica: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ CIU: \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_  
Analista: \_\_\_\_\_

### AREA DE GERENCIA

#### Planeación:

1. Cuáles han sido los factores externos, a su empresa, que le han dado mayor éxito?

---

---

---

2. Cuáles han sido los factores externos, a su empresa, que le han ocasionado mayores dificultades?

---

---

---

3. Cuáles han sido los factores internos de su empresa, con los cuales ha tenido mejores resultados?

---

---

---

4. Cuáles han sido los factores internos de su empresa, con los cuales ha tenido mayores dificultades?

---

---

---

5. Qué espera lograr en las diferentes áreas funcionales, de su empresa en los próximos doce meses?

---

---

---

6. Qué actividades debe adelantar para alcanzar estos propósitos?

---

---

---