

**ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA
INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA**

DANIEL STEVEN CASTELLANOS SÁNCHEZ

COD. 1088317426

KATHERIN OROZCO ACEVEDO

COD. 1088313158

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO DE GRADO

PEREIRA – RISARALDA

2014

**ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA
INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA**

**DANIEL STEVEN CASTELLANOS SÁNCHEZ
KATHERIN OROZCO ACEVEDO**

PROYECTO DE GRADO

**SANDRA ESTRADA MEJÍA
DOCENTE ASESOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ÁREA FINANCIERA
PEREIRA – RISARALDA
2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 21 de Abril de 2015

DEDICATORIAS

A

***Dios**, que nos dio la vida, la salud y la fortaleza necesaria para seguir adelante con nuestras metas y trabajar fuertemente para alcanzar nuestros objetivos, la sabiduría necesaria para saber afrontar los obstáculos presentes en el camino y la presencia de aquellas personas que han sido soporte y nos han brindado el apoyo requerido.*

***Nuestros familiares**, que estuvieron siempre dispuestos a ayudar en lo que les fuera posible, que son nuestra inspiración para salir adelante y formarnos como las personas integrales que han educado.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por iluminar nuestro camino y darnos la destreza necesaria para realizar este trabajo de la mejor manera, por colocar en nuestra mente el conocimiento apto para desarrollar las temáticas mencionadas, por darnos suficiente salud y vida para culminar los objetivos del proyecto y por poner en nuestro camino las personas ideales para conducirnos por el mejor camino y apoyar nuestra labor.

Agradecemos a nuestra familia por ser colaboradores permanentes y brindarnos el apoyo que necesitamos para lograr nuestras metas, por motivarnos siempre a dar lo mejor de nosotros para conseguir la excelencia en nuestro proyecto y culminarlo con éxito y por reconocer siempre nuestras fortalezas impulsándonos a utilizarlas de la mejor manera.

Agradecemos a nuestra directora Sandra Estrada Mejía por guiarnos de la mejor manera y sembrar en nosotros la responsabilidad necesaria para desarrollar de manera apta el presente trabajo, por atender con paciencia y disposición nuestras dudas, requerimientos y deseos, y por su acompañamiento constante durante este camino.

Agradecemos a la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA por poner a disposición la organización para la realización del presente proyecto, por atender nuestros requerimientos, por colocar en nosotros la confianza para brindarnos información confidencial de la empresa y por confiar en nuestras capacidades al esperar una propuesta de mejora que pudiera dar solución a sus problemas.

Por último extendemos nuestros agradecimientos a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA por ser la fuente de nuestros conocimientos y por sembrar en nosotros el espíritu de profesionalismo y disciplina para abordar el presente proyecto, por poner a nuestra disposición los recursos académicos necesarios para nuestra formación.

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	13
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	13
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
HIPÓTESIS O SUPUESTOS.....	14
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.7 BENEFICIOS QUE CONLLEVA	16
1.8 LIMITACIONES PREVISIBLES	16
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.3 MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO.....	55
2.4 MARCO ESPACIAL.....	59
2.4 MARCO FILOSÓFICO.....	60
2.5 MARCO SITUACIONAL	60
2.6 GLOSARIO.....	62
3. DISEÑO METODOLOGICO	65
3.1 UNIVERSO.....	65
3.2 POBLACIÓN O MUESTRA	65
3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	68
3.4 VARIABLES E INDICADORES	70
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	71
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	71
4. DIAGNÓSTICO OBTENIDO	73
4.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	73
4.1.1 Análisis financiero general.....	73
4.1.2 Análisis financiero por análisis vertical	85

4.1.3	Análisis financiero por análisis horizontal	92
4.1.4	Análisis financiero por razones financieras	97
4.1.5	Análisis financiero por creación de valor (eva)	103
4.1.6	Análisis financiero por EBITDA	109
4.1.7	Análisis financiero por estado de fuentes y usos de fondos (EFAF) ...	111
4.1.8	Conclusiones generales a partir del análisis financiero.....	119
4.2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	120
4.2.1	Diagnóstico administrativo con base al direccionamiento estratégico.	121
4.2.2	Diagnóstico administrativo con base a la estructura organizacional. ..	123
4.2.3	Diagnóstico administrativo con base a los manuales de procesos, procedimientos y funciones.....	123
4.2.4	Conclusión al diagnóstico administrativo.....	123
4.3	DIAGNÓSTICO INTEGRAL.....	124
5.	PROPUESTA.....	125
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	125
5.2	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	126
5.3	MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIEMIENTOS PROPUESTOS.....	127
5.4	MANUALES DE FUNCIONES PARA EL ÁREA FINANCIERA	154
5.5	ALCANCES REQUERIDOS PARA EL AREA FINANCIERA.....	163
5.6	VIABILIDAD DE LA CONFORMACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA.	164
5.7	PROPUESTA DE SISTEMA DE COSTEO.....	164
5.7.1	Sistema de costeo ABC para la unidad de negocio de transporte, urbano, municipal e interdepartamental	165
5.7.2	Sistema de costeo por procesos para la unidad de negocio de venta de combustible, aceites, aditivos y otros.	167
	CONCLUSIONES GENERALES:	169
	RECOMENDACIONES.....	171
	BIBLIOGRAFIA	172
	WEBGRAFIA.....	173
	ANEXOS.....	180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto	70
Tabla 2. Activos totales	73
Tabla 3. Activos corrientes.....	74
Tabla 4. Activos fijos	75
Tabla 5. Otros activos	76
Tabla 6. Pasivos totales.....	77
Tabla 7. Pasivos a corto plazo	78
Tabla 8. Pasivos a largo plazo	79
Tabla 9. Patrimonio.....	80
Tabla 10. Ingresos operacionales	81
Tabla 11. Costo de ventas	82
Tabla 12. Gastos operacionales	83
Tabla 13. Utilidad del ejercicio	84
Tabla 14. Datos análisis vertical 2011	85
Tabla 15. Datos análisis vertical 2012	87
Tabla 16. Datos análisis vertical 2013	89
Tabla 17. Datos análisis vertical 2014	90
Tabla 18. Datos Análisis horizontal 2011-2012.....	92
Tabla 19. Datos análisis horizontal 2012-2013	94
Tabla 20. Datos análisis horizontal 2013-2014	95
Tabla 21. Resumen de Razones para el año 2011	97
Tabla 22. Resumen de razones 2012	98
Tabla 23. Resumen de razones 2013.....	100
Tabla 24. Resumen de razones 2014	102
Tabla 25. Información del estado de resultados	103
Tabla 26. Información del balance general	104
Tabla 27. Costo de oportunidad del capital.....	104
Tabla 28. Financiación del capital 2011	105
Tabla 29. Financiación capital 2012.....	106
Tabla 30. Financiación de capital 2013.....	106
Tabla 31. Financiación del capital 2014	107
Tabla 32. Valor económico agregado (EVA).....	107
Tabla 33. EBITDA	109
Tabla 34. Margen EBITDA.....	110
Tabla 35. Fuentes EFAF 2011-2012.....	111
Tabla 36. Usos EFAF 2011-2012.....	112
Tabla 37. Fuentes EFAF 2012-2013.....	114

Tabla 38. Usos EFAF 2012-2013.....	115
Tabla 39. Fuentes EFAF 2013-2014.....	117
Tabla 40. Usos EFAF 2013-2014.....	118
Tabla 41. Descripción específica del proceso	128
Tabla 42. Descripción del procedimiento planeación financiera	132
Tabla 43. Descripción del procedimiento tesorería	136
Tabla 44. Descripción del procedimiento contabilidad	140
Tabla 45. Descripción del procedimiento control de costos	144
Tabla 46. Descripción del procedimiento admon de cartera	148
Tabla 47. Descripción de procedimiento análisis financiero	152

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1. Variación activos totales	74
Ilustración 2. Variación activos corrientes	75
Ilustración 3. Variación activos fijos	76
Ilustración 4. Variación otros activos	77
Ilustración 5. Variación pasivos totales	78
Ilustración 6. Variación pasivos corto plazo	79
Ilustración 7. Variación pasivos largo plazo	80
Ilustración 8. Variación patrimonio	81
Ilustración 9. Variación ingresos operacionales	82
Ilustración 10. Variación costo de ventas	83
Ilustración 11. Variación gastos operacionales	84
Ilustración 12. Variación utilidad del ejercicio	85
Ilustración 13. Estructura de capital 2011	105
Ilustración 14. Estructura de capital 2012	105
Ilustración 15. Estructura de capital 2013	106
Ilustración 16. Estructura de capital 2014	107
Ilustración 17. Evolución del EVA	108
Ilustración 18. Evolución del ROIC	108
Ilustración 19. EBITDA	110
Ilustración 20. Margen EBITDA	111
Ilustración 21. Estructura organizacional COOCHOFERES	123
Ilustración 22. Estructura organizacional propuesta	125
Ilustración 23. Diagrama de flujo del proceso de administración financiera	129
Ilustración 24. Diagrama de flujo planeación financiera	133
Ilustración 25. Diagrama de flujo tesorería	137
Ilustración 26. Diagrama de flujo contabilidad	141
Ilustración 27. Diagrama de flujo control de costos	145
Ilustración 28. Diagrama de flujo admon de cartera	149
Ilustración 29. Diagrama de flujo análisis financiero	153

RESUMEN.

Actualmente las empresas enfrentan una apertura de mercados derivado de la globalización empresarial que se incrementa día a día, lo que exige que las empresas sean cada vez más competitivas y estratégicas; esto conlleva a reajustar cada uno de sus procesos y mejorar su estructura organizacional con el fin de ser más flexible y adaptable a los cambios y retos que se presentan constantemente en este entorno cambiante.

La presente investigación busca realizar una estructuración del área financiera para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, lo que le permitirá hacer un mejor uso de los recursos empresariales, buscar una estabilidad en el largo plazo y ser competitiva en su sector. Para esto los investigadores abordan y utilizan herramientas financieras y administrativas para realizar el diagnóstico correspondiente, que permita identificar cada uno de los problemas financieros y administrativos por los que ha pasado la organización, en los periodos en estudio, las necesidades y posibles acciones de mejora, que al integrarse permiten tener una visión clara y completa acerca de la estructura organizacional y funcional para el área financiera de esta organización, que le permita ser más eficiente es la administración de sus recursos.

Palabras claves:

EMPRESA, CAMBIO, ESTRUCTURACIÓN, ÁREA, FINANZAS, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS, DIAGNÓSTICO, EFICIENCIA, ACCIONES, MEJORA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo realizar la estructuración del área financiera para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, a través de un diagnóstico administrativo y financiero que servirá como base para identificar los problemas y necesidades que ha tenido la empresa durante los años de estudio en este ámbito y para utilizarlo como la base para conformar el área.

Durante el desarrollo de los diagnósticos se espera encontrar, todas las causas que dieron lugar a los problemas financieros, que presentó la empresa y al mismo tiempo, como a través del área que se busca estructurar, se generará solución y acciones de mejora a los problemas que se identifiquen; analizar las causas de destrucción de valor sobre el capital de la empresa, antecedentes financieros, alcances requeridos para el área a estructurar dentro de la organización, diseñar los manuales de procesos, procedimientos y funciones requeridos, y analizar la viabilidad de que la empresa puede implementar el área estructurada.

La presente investigación fue desarrollada bajo un tipo de estudio explicativo, por el tipo de información que se utilizó, la cual fue en su totalidad histórica y debido a que se buscaba analizar el porqué de los hechos, permitiendo establecer relaciones de causa y efecto.

El proyecto se centró bajo las ciencias sociales, haciendo énfasis en las ramas finanzas y administración, esto por las relaciones explícitas que existen entre la temática del trabajo, con estos campos del conocimiento.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Los inicios de este proyecto se remiten a la necesidad de dos estudiantes de ingeniería industrial de realizar su trabajo de grado para adquirir este título, la idea nace a partir de identificar la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera en la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA en el área financiera ya es esta en la que los estudiantes en mención encontraron más afinidad.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

El sector transporte es considerado parte fundamental de la economía regional y global, debido a que el transporte no se demanda como actividad final sino como un medio para satisfacer otra necesidad¹; por esta razón las empresas que tienen como objetivo esta actividad económica deben estar renovando sus procesos constantemente con el fin de ser competitivas y mantener una posición firme en el mercado. Esta sostenibilidad sólo se logra en la medida de que estas empresas tengan bien estructuradas sus políticas financieras y realicen una correcta administración de sus recursos empresariales.

COOCHOFERES PEREIRA, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte público terrestre automotor de pasajeros y la venta de combustibles sólidos, con operación interdepartamental. A través de un parque automotor moderno y un equipo humano competente, espera brindar servicios de excelente calidad. La empresa lleva 74 años en el mercado regional, estando a la par de la competencia, sin embargo no ha realizado una correcta administración de sus recursos empresariales lo que le ha quitado posición en el mercado.

Teniendo en cuenta el diagnóstico financiero previo que permitió evaluar los procesos que viene desarrollando COOCHOFERES PEREIRA en la actualidad, se ha encontrado que las variables que han influido sobre los problemas financieros que presenta la empresa son: la disminución de ingresos operacionales, disminución en el patrimonio, pérdida de activos o bienes, y excedentes negativos

¹DUQUE, Gonzalo. Introducción a la economía del transporte. [En: Línea], [Consultado 16 de Julio de 2014], Disponible en: <http://www.galeon.com/economiaytransportes/int-ecnm-transp.pdf>.

presentados en los últimos periodos; es por esta razón que se planea estructurar un área financiera en la empresa que pueda consolidar de una manera eficiente todos los procedimientos propios de esta área, que se vienen dando en la organización de una manera incomunicada por lo cual no se está logrando de manera óptima el manejo y control de los recursos que la empresa posee.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo podría ayudar a una pequeña o mediana empresa (Pyme), en este caso COOCHOFERES PEREIRA, la estructuración de un área financiera, para mejorar la administración y control de sus recursos empresariales?

1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTOS

- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA necesita un área financiera.
- La empresa COOCHOFERES PEREIRA ha registrado en los últimos periodos, excedentes negativos ya que está realizando un manejo indebido de los recursos empresariales.
- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA ha registrado disminución en la demanda de sus servicios debido a que los costos elevados de esta empresa influyen en precios altos con relación a su competencia.
- Debido a la presencia de excedentes negativos registrados en la cooperativa los últimos años, ha disminuido el número de asociados de la empresa tornándose poco atractiva, lo que ha ocasionado una pérdida de capital social.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el área financiera para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, buscando lograr una eficiencia en el control de los recursos empresariales.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis que diagnostique la situación financiera actual de la empresa, que permita proponer acciones de mejora.
- Utilizar las herramientas del análisis financiero para evaluar antecedentes financieros y analizar la creación de valor.
- Definir los alcances para el área financiera a estructurar.
- Diseñar los manuales de procesos, procedimientos y funciones del área financiera.
- Analizar la viabilidad de implementar el área financiera en la empresa.

1.7 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el sector transporte cuenta con una amplia oferta compuesta por un gran número de pequeñas y medianas empresas (pyme), lo que hace de éste un sector económico altamente competitivo. Por esta razón es indispensable que este tipo de organizaciones apliquen estrategias financieras claras y eficientes, que les permita proyectarse financieramente, ser competitivas y así poder manejar los altibajos que se pueden presentar en el mercado en el que se encuentran inmersas.

El área financiera tiene la función de administrar los recursos de la empresa eficientemente, esto lo logra a partir de un debido control de las actividades que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos y metas, tales como las compras y suministros, pago de obligaciones financieras, compensación salarial, registro contable, análisis de la situación financiera y costeo. Además esta área es un soporte fundamental para la gerencia general debido a que ayuda en la toma de decisiones con base a las proyecciones y planes de crecimiento e inversión de la organización.

Por esta razón es necesario estructurar un área financiera para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA con el fin de asegurar una eficiente

administración financiera de todos los recursos empresariales además de la estabilidad y permanencia de la empresa en el futuro.

1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA

La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA catalogada entre pequeña y mediana empresa (pyme), está dedicada a la prestación de servicios de transporte público terrestre automotor de pasajeros, entre ellos está taxi urbano, microbús y camperos, además de la venta de combustibles sólidos. Tomando como referencia la gran cantidad de actividades económicas, es necesario que la empresa estructure un área financiera que beneficie a la organización en los siguientes aspectos: apoyo para la toma de decisiones a la gerencia, control de liquidez, distribución de deuda, medición de la rentabilidad, administración de los activos y generación de mayor capacidad para crear valor; esto con el fin de hacer un óptimo manejo de los recursos empresariales, buscando así generar mayor rentabilidad y valor a está con el menor costo de capital posible.

1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES

Durante el proyecto se pudieron encontrar limitaciones que en algunas ocasiones han dificultado la labor de la investigación y han afectado el ritmo habitual del proceso de elaboración del presente trabajo; dichas limitaciones se mencionan a continuación:

- _ Poca disponibilidad de tiempo por parte de algunos colaboradores de la empresa COOCHOFERES PEREIRA.
- _ Poca disponibilidad de tiempo por parte de los investigadores.
- _ Demora para obtener información solicitada a la COOPERATIVA.
- _ Inexistencia de información acerca de la empresa necesaria para el proceso de investigación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Es importante tener en cuenta los avances y desarrollos que se han tenido hasta ahora en las finanzas empresariales, en el ámbito internacional, nacional y regional, debido a que forma parte del conocimiento ya construido que servirá de soporte al proyecto.

Principales periodos de desarrollo de las finanzas empresariales a nivel internacional.

La visión descriptiva de las finanzas empresariales hasta la segunda guerra mundial

Durante este tiempo no es mucha la investigación que se lleva a cabo en el campo de las finanzas, incluso podemos decir que es prácticamente inexistente hasta el siglo XIX. Sin embargo, es en este tiempo cuando avanza considerablemente la Teoría Económica. Es entonces cuando surge el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones", a partir de ahí le siguen otros economistas ingleses como Malthus, Mill o David Ricardo, de la Escuela de Viena cuyos representantes más notables son Menger, Böhm-Bawerk y Von Wieser, de la Escuela de Lausana a la cual pertenecen Walras y Pareto y finalmente a la escuela de Cambridge con economistas como Wicksell y Marshall. Es precisamente con este último con el que damos por terminada la era de la economía clásica con su libro "Principios de Economía".

Mientras tanto en el ámbito de las finanzas hasta principios del siglo XIX los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de Contabilidad o a controlar la Teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Surge en Inglaterra la revolución industrial debido a una serie de cambios como un crecimiento en su economía. Este fenómeno comienza a difundirse rápidamente por Europa y América dando lugar a innovaciones tan importantes como la máquina de vapor de Watt (1779), la pila eléctrica de Volta (1800), la locomotora o la primera línea de ferrocarril en 1825. En esta época el sector textil es el más importante y es la época que podríamos denominar como "capitalismo salvaje", surge el asociacionismo obrero y se da un auge del liberalismo. Por todo ello la empresa se expande, ocurren fusiones para lo cual son necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, y se presta una especial atención a los

mercados financieros y a la emisión de empréstitos, en la que se observa un espectacular auge.

En 1929 la economía se encuentra inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la Política Económica llevada a cabo contribuyó a agravar la crisis, los grupos financieros norteamericanos y británicos se encontraban enfrentados ya que al conceder préstamos sin prudencia crearon un ambiente de solidez e inestabilidad antes inexistente, además se produjo una subida de los tipos de interés estadounidenses que llevó a la paralización de los préstamos al exterior, lo que produjo una agravación económica en los países que habían recibido estos préstamos. Es fácil suponer que en un escenario como este las empresas tuviesen problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. El objetivo dominante para ellas era la solvencia y reducir el endeudamiento. Es decir, se busca que exista la máxima similitud en la cantidad de capitales propios y fondos ajenos. Por primera vez, se preocupan por la estructura financiera de la empresa.

Durante la crisis, los objetivos son la supervivencia de la empresa y la liquidez. Se produjeron estudios desde el punto de vista legal con la intención de que el accionista y el inversor tuviesen más información sobre la situación económica de la empresa: financiación, liquidez, solvencia, rentabilidad... Podemos decir que aparece el intervencionismo estatal.

Arthur Stone Dewing refleja esta visión tradicional de las Finanzas basada en una metodología positiva, que describe la realidad, con excesivo énfasis en aspectos externos, legales e institucionales, así como en procesos excepcionales para las empresas como quiebras, fusiones, absorciones y consolidaciones. Aunque este autor mostrase cierta inquietud acerca de la estructura financiera y la política del reparto de dividendos, vemos que es una visión poco preocupada por las decisiones financieras.

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. No se da ningún cambio considerable en la concepción de las Finanzas y la Empresa. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que supone un endeudamiento, y se prima la liquidez y la solvencia. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la crisis de la energía: la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales

Después de la segunda guerra mundial comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. Comienza a despertar importancia la planificación y control, y con ellos la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider *Inversión e Interés* (1944), en la que se elabora la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa. En su trabajo el profesor pone de manifiesto una idea en la actualidad vigente: una inversión viene definida por su corriente de cobros y pagos.

Entre los años cincuenta y la crisis energética de 1973 se vive un ciclo alcista en la economía, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales. En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

Se va cimentando la moderna Teoría Financiera, los estudios son publicados en publicaciones especializadas a las que ni siquiera los propios investigadores confieren su total confianza. Tomamos como ejemplo el caso de Markowitz² (1952, 1959), tuvieron que transcurrir siete años para que se le reconociese el valor que su trabajo aportó a la Teoría de Selección de Carteras, punto de partida del Modelo de Equilibrio de Activos Financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas.

En 1955 James H. Lorie y Leonard Savage resolvieron en Programación Lineal el problema de selección de inversiones³ sujeto a una restricción presupuestaria, estableciéndose una ordenación de proyectos. Así mismo estos autores cuestionan la validez del criterio del TIR (Tasa interna de retorno) frente al VAN (Valor presente neto)

² MARKOWITZ, Harry. *Portfolio selection. Efficient diversification of investment*. New York: John Wiley & Sons, 1952. p. 77.

³ LORIE, j and SAVAGE, L. *Three problems in rationing capital*. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: <http://msuweb.montclair.edu/~lebelp/loriesavagecapitaljb1949.pdf>.

Otro destacado trabajo es el de Franco Modigliani y Merton Miller (1958). Ambos defienden que el endeudamiento de la empresa en relación con sus fondos propios no influye en el valor de las acciones. No obstante en 1963 rectifican su modelo, dando entrada al impuesto de sociedades. Y así concluyen que el endeudamiento no es neutral respecto al coste de capital medio ponderado y al valor de la empresa.

En los sesenta se empieza a ver el efecto de los estudios realizados en la década anterior, estudios en ambiente de certeza que en la década servirán de base a los realizados en ambiente de riesgo e incertidumbre. En las facultades americanas los estudios específicos sobre Finanzas se introducen en los cincuenta, en España hasta los setenta no se desdoblaron suficientemente, si bien no se puede hablar de homogeneidad generalizada en este sentido. Asimismo podemos decir que actualmente no están desarrolladas suficientemente en los planes de estudios.

Esta década supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la Administración Financiera de Empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la economía financiera empresarial.

En 1963, H. M. Wingartner, generaliza el planteamiento de Lorie y Savage a n períodos, introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica. Se aborda el estudio de decisiones de inversión en ambiente de riesgo mediante herramientas como la desviación típica del VAN, técnicas de simulación o árboles de decisión, realizados por Hillier (1963), Hertz (1964) y Maage (1964) respectivamente. En 1965 Teichroew, Robichek y Montalbano demuestran que en casos algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como una mezcla de inversión y financiación.

Sharpe (1964,1967), Linttner (1965), Mossin (1966) o Fama (1968) son autores que continuaron la investigación sobre formación óptica del CAMP (carteras de activos financieros) iniciada por Markowitz en la década de los cincuenta.

El modelo de Sharpe constituye un punto de partida al CAPM, si bien cabe distinguir que el primero de ellos es un modelo empírico en el que utiliza datos retrospectivos a los que aplica una regresión y el CAPM es un modelo de equilibrio prospectivo con una teoría y unos supuestos que se elaboran deductivamente.

El Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM)⁴ nos dice que en un mercado tenemos dos tipos de riesgo: el diversificable, que podemos controlar y el sistemático, que no podemos cubrir aunque nuestra cartera esté compuesta por muchos títulos diferentes y con muy poca correlación entre ellos. Por otra parte, nos dice que el rendimiento esperado de un activo sin riesgo es igual al de un activo libre de riesgo más una prima por unidad de riesgo sistemático. Este riesgo lo medimos por el coeficiente que nos indica el comportamiento de la rentabilidad del título en relación con la del mercado.

Expansión y profundización de las finanzas desde la crisis de la energía hasta nuestros días

Desde el primer shock del petróleo en 1973 hasta nuestros días los estudios sobre la Ciencia de la Gestión Financiera de la Empresa se han expandido y profundizado notablemente. Surgen nuevas líneas de investigación como la Teoría de Valoración de Opciones, la Teoría de Valoración por Arbitraje y la Teoría de Agencia.

La Teoría de Valoración de Opciones tuvo su origen con las investigaciones de Black y Scholes en 1973, a los que siguieron numerosas aportaciones. Una opción es un contrato por el cual una persona adquiere el derecho de comprar o vender un bien determinado a precio prefijado y en un período especificado. En valores mobiliarios estos autores demuestran que los factores que determinan el valor de una opción son el precio actual del título, el precio prefijado, el tipo de interés libre de riesgo, la volatilidad del título y el período de ejecución.

Comenzó a cuestionarse la validez del CAPM por diversos motivos y como modelo alternativo Ross en 1976 publicó el APT. A diferencia del CAPM este modelo no se basa en la hipótesis de eficiencia de la cartera de mercado, y los rendimientos de los títulos vienen representados por un modelo general de factores.

Durante la década de los setenta Jensen y Meckling (1976) comienzan a dibujar la Teoría de Agencia. La relación de agencia es aquella en la que se ven envueltos los propietarios del capital (principal) y los directivos (agentes). El problema en esta situación es el conflicto de intereses entre los participantes, el principal

⁴ Definición de CAPM. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/GDFTVID.pdf.

delega responsabilidades en el agente, y tiene que establecer un contrato con el agente de modo que éste último lleve a cabo su labor con el fin último de llegar al objetivo del principal. Pero de todo ello se derivan unos costes debido al contexto de información asimétrica, unos costes de supervisión por parte del principal al agente, unos costes de influencia y unos costes de pérdida de eficiencia. Estos costes se derivan de que el trabajo realizado por el agente no siempre es observable por el principal, y si lo es puede llegar a ser muy costoso, de las relaciones entre los distintos colectivos dentro de la empresa y de las desviaciones de las actuaciones de los agentes en relación con el esfuerzo óptimo. Todo ello ha generado una amplia literatura con diversidad de opiniones.

En este paseo por la historia de las decisiones financieras asumiremos que el **objetivo de la Gestión Financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa**. Este es un objetivo señalado por gran cantidad de estudios e investigadores como Bierman y Smidt, Robichek, Mao, Beranek, Weston y Brigham, Pike y Dobbins, Suárez, Funk.

Además consideramos que este objetivo no está en contradicción frontal con las propuestas de la **Teoría de Agencia** sobre compensaciones económicas al agente, por lo que podría afirmarse que su realización va a lograr que también se cumplan estos otros, en líneas generales. Así lo afirma también Cuervo (1979) cuando señala que "la compensación de la dirección es acorde con la maximización de la riqueza de los accionistas de la empresa."

En consecuencia, podemos decir que de acuerdo con la normativa americana sobre la teoría de las finanzas empresariales el objetivo global de la empresa es la maximización del valor de mercado de la empresa, aun reconociendo las matizaciones hechas por la Teoría de Agencia.

Sobre la política de dividendos, caben destacar los trabajos de Black y Scholes (1974) y Miller y Scholes (1978), quienes insisten en que la política de dividendos es irrelevante, incluso teniendo en cuenta los impuestos, siguiendo la línea de Modigliani y Miller. Por otra parte, Kim, Lewellen y McConell (1979) avalan empíricamente la existencia de segmentos diferentes de inversores en acciones en función de sus tipos impositivos marginales en el impuesto sobre la renta personal.

En relación a la estructura financiera óptima son destacables los trabajos realizados por Miller (1977), Warner (1977), y Kim (1974,1978). Miller insiste en la irrelevancia de la estructura financiera, al considerar el impuesto sobre la renta personal, aun teniendo en cuenta las consecuencias del impuesto de sociedades que conlleva la preferencia de la deuda como fuente de financiación. Asimismo,

Warner sostendrá que la mayor preferencia por la deuda, al tener en cuenta los efectos fiscales del impuesto sobre la renta de sociedades, se compensa con el aumento de los costes de quiebra. Kim, en cambio, se pronuncia sobre la existencia de una estructura financiera óptima si el mercado de capitales es perfecto y se tienen en cuenta el impuesto de sociedades y los costes de insolvencia.

En la década de los ochenta y de los noventa, es brillante la investigación teórica y metodológica de los aspectos anteriores, así como la diversidad de validaciones empíricas, con sofisticados modelos de valoración y generalización de técnicas matemáticas y del uso de la Informática.

Además, se profundiza en corrientes investigadoras como la Teoría de Agencia y la metodología proporcionada por la Teoría de Conjuntos Borrosos aplicada al Subsistema Financiero en ambiente de incertidumbre con importantes resultados.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Gestión Financiera Internacional. Asimismo, para superar algunas críticas al CAPM ha surgido el ECAPM obra inicial de Pogue en un contexto internacional referido a compañías de oleoductos, y ampliado posteriormente por Litzenberg, Ramaswamy y Sosin (1980).

En relación con la política de dividendos, es destacable el trabajo de Jalilvand y Harris (1984), éstos concluyen que las imperfecciones del mercado pueden implicar interdependencias entre las decisiones de inversión, financiación y dividendos. Sobre las repercusiones fiscales en la política de dividendos se pronuncian Poterba y Summers (1984) concluyendo un mayor gravamen de los dividendos frente a las ganancias del capital. Por otra parte, Sarig y Scott (1985) se sitúan en una línea similar a Dim, Lewellen y McConell, reafirmando el fenómeno de los segmentos diferentes o clientelas.

Sobre el APT se siguen añadiendo nuevas investigaciones como las de Roll y Ross (1980, 1984) utilizando el análisis multifactorial, éste último sometido a críticas como las de Dhrymes, Friend y Gultekin (1984). Con respecto a la estructura financiera, De Angelo y Masulis (1980) admiten la existencia de una estructura financiera óptima contemplando los efectos de los impuestos, las amortizaciones y las inversiones particulares de cada empresa. Ross (1985) se pronuncia en el mismo sentido en condiciones de riesgo y mercado perfecto.

Titman y Wesseles (1989) verifican el APT y realizan una investigación empírica sobre la estructura del capital, en la que llegan a conclusiones como la de que los costes de transacción pueden ser un importante determinante en la elección de la estructura de capital, sobre todo en pequeñas empresas al emitir instrumentos financieros a largo plazo.

Leland (1994) en la búsqueda de la estructura financiera óptima descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptimo están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out.

Cabe resaltar que durante estos años se han llevado a cabo estudios entre los partidarios del CAPM, como Tinic y West (1984,1986), y del APT, Gultekin y Gultekin (1987, 1989) sin llegar a conclusiones definitivas sobre cual de los dos modelos es mejor, tanto en la versión nacional como en la internacional.

Fama y French en 1992 señalan importantes conclusiones en este sentido ya que se concluye que para el mercado americano de empresas no financieras:

- a) Desde 1941 hasta 1990 sólo se detecta una débil relación positiva entre la rentabilidad media y la beta.
- b) Entre 1963 y 1990 prácticamente no se detecta relación entre la rentabilidad media y la beta.
- c) El tamaño de la empresa y el ratio valor contable/valor de mercado, relativo a los capitales propios sí que, en cambio actúan como buenos indicadores en las variaciones de la rentabilidad media en el período 1963-1990.

Estos mismos autores en 1995 tratan de detectar si el comportamiento del precio de los activos, en relación con el anterior ratio refleja el comportamiento de los beneficios. Sin embargo, no se llega a conclusiones definitivas y satisfactorias, siendo necesarias muchas más investigaciones.

Daniel y Titman (1997) re examinan el modelo de Fama y French. Ellos argumentan que son las características más que los betas los que determinan los beneficios esperados. Específicamente, encuentran que los stocks con lowmarket-to-book ratios, pero betas altos con respecto al market-to-book factor portfolio, tienden a tener beneficios similares a otros lowmarket-to-book stocks

Enrique Sentana ha publicado a lo largo de estos años numerosos trabajos relacionados con modelos de factores de heteroscedasticidad condicionada

aplicables al ATP y otros modelos como PRICING OPTIONS ON ASSETS WITH PREDICTABLE WHITE NOISE RETURNS) o predicciones cuadráticas y análisis media-varianza en modelos con heteroscedasticidad condicionada y modelos GARCH.

En estos últimos años han sido numerosos los artículos e investigaciones realizadas acerca de la gran existencia de PYMES y el papel que desempeñan en la sociedad actual. Ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por López, Revuelta y Sánchez (1998) en el que pretenden mostrar, de forma sintética y globalizada, la problemática específica que padecen estas empresas de carácter familiar. Del mismo se extraen conclusiones tan interesantes como que, debido a la estructura familiar de la empresa, el criterio de maximización del valor de mercado puede no ser el más adecuado en algunas ocasiones. En otros trabajos se ha profundizado en el estudio de la gestión de recursos humanos dentro de las PYMES, su financiación, o la inversión directa en países en vías de desarrollo.

La teoría de valoración de empresas parecía estancada, al menos desde los años setenta y sólo recientemente ha cobrado un notable impulso bajo el influjo de autores como Cornell (1993), Copeland, Koller y Murrin (1995) y Damodaran (1996). O Fernández (1999) y Amat (1999) en España.

En los noventa, la teoría y práctica de la valoración de empresas seguía centrada alrededor de métodos muy clásicos y algo obsoletos, tales como los enfoques estáticos o de balances y los modelos mixtos como el alemán y el anglosajón. Dichos métodos parecen superados hoy en día, aún admitiendo su virtualidad y utilidad para la valoración en pequeños negocios.

Actualmente, la metodología basada en el descuento de los flujos de caja parece indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos. Por esta línea han pretendido progresar Martín Marín y Trujillo Ponce (2000) en su obra "Manual de valoración de empresas". Respecto al tema de las empresas de nueva economía o economía virtual relacionada con Internet estos autores según sus propias palabras prefieren darse un plazo de espera antes de abordar tan espinoso asunto. Estas empresas parecen escapar a la lógica de los modelos hasta ahora desarrollados de valoración. La alta volatilidad y los precios desorbitados parecen imponerse en las acciones que cotizan en el NASDAQ norteamericano.

Relacionado con lo anterior hemos de tener en cuenta el creciente valor que adquieren las tecnologías de información y comunicación dentro de la empresa, factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de la gestión

integrada de la cadena de valor física y virtual. Así lo creen Ordiz y Pérez-Bustamante (2000) cuando afirman que "estas tecnologías pueden aportar ventajas a la empresa, tales como reducciones en costes o incrementos de valor pero, para ello, se debe asumir que la inversión en tecnologías de información y comunicación no es una decisión más en la empresa, sino que adquiere la categoría de inversión estratégica para el negocio, dada la repercusión que puede implicar para el futuro de la misma".

Quizás sería interesante, ahondar en un espacio financiero iberoamericano en el que pueden abrirse enormes posibilidades para las Finanzas, tanto desde el punto de vista teórico como del enfoque práctico. De hecho numerosas empresas españolas, como Telefónica o el BBVA, han irrumpido con fuerza en estos mercados con resultados, hasta el momento, muy positivos⁵.

Según la Doctora en Finanzas Florencia Rosa Directora del Departamento de Finanzas en la Escuela de Negocios de la Universidad Francisco Marroquín en Guatemala; Hoy, una empresa se origina en una necesidad humana. Una empresa es una idea, la búsqueda de soluciones para un problema. Necesidades humanas insatisfechas generan oportunidades de negocios: cuanto más arriba estén en la escala de preferencias y cuanto mejor el modo de satisfacerlas que proponga una empresa, mayor debería ser su éxito.

¿Cuánto vale un negocio? Las finanzas han indagado en esta pregunta a la largo de los años. No es posible saberlo sin determinar qué variables son importantes al momento de tomar una decisión de inversión. ¿Son las ganancias? ¿El volumen de ventas? ¿Los dividendos? ¿Cuál es el mejor indicador de que un negocio es exitoso?

En respuesta de estos interrogantes, los profesores Franco Modigliani y Merton Miller (1961) publicaron un famoso artículo, en el cuál analizaron, que medidas de desempeño de la empresa son tenidas en cuenta por los mercados. Consideraron 4 alternativas: Ganancias, Flujos de Caja, Dividendos y Oportunidades de inversión. Concluyeron que todas estas alternativas son capitalizadas por el mercado.

Unos años después, Joel Stern, discípulo de Merton Miller en la universidad de Chicago, dio un paso más, introduciendo el concepto de free cash Flow. Su aporte

⁵ FERRUZ, Luis. Historia de la teoría de las decisiones financieras. [En: Línea], [Consultado 22 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/fin016/INICIO.HTML>.

fue el siguiente: Free Cash Flow (“FCF”) es el efectivo proveniente de operaciones que está disponible tanto para accionistas como para acreedores. Es el efectivo que queda “Libre” para ser distribuido a los inversores luego de que todas las operaciones han sido financiadas. Entonces, cuando es descontado usando el costo de oportunidad del capital como tasa de descuento, el FCF es el fundamento del valor de mercado de cualquier empresa (Stewart 1991, p.viii).

Este concepto ha sido aplicado con éxito en una diversidad de empresas; por ejemplo Coca-Cola, WholeFoods, Lloyds Bank Responde a la idea más simple: La empresa más valorada por los mercados es la que produce dinero. Stern observó que dado que el artículo de Modigliani y Miller está implicados en una empresa Full Equity, en él los CFC coinciden con los dividendos. Y si las ganancias no son reinvertidas, entonces también podrían ser equivalentes a los FCF. Las oportunidades de inversión – por ejemplo la comercialización de un nuevo producto- estarían contenidas dentro del FCF futuro esperado.

Los dividendos, por otro lado, son relevantes para la evaluación que hace el accionista pero no sirven para determinar el valor de una empresa en su totalidad si la misma esta endeuda. Cuando una empresa es Full Equity, en el largo plazo los dividendos coinciden con el FCF. Por lo tanto, calcular su valor descontando los dividendos a perpetuidad o descontando el Free Cash Flow a perpetuidad debería ser equivalente.

Cuando una empresa no se financia exclusivamente con capital propio sino que además tiene deuda, acciones preferidas, u otros componentes en su estructura de capital, los flujos de caja operativos deberán retribuir a todas las fuentes para aportar capital, no solamente a los accionistas. En este caso los dividendos no serán suficientes para calcular el valor de la empresa, pero sí será el Free Cash Flow.

Las ganancias, por último, constituyen una de las medidas de valuación más controvertidas. Muchas empresas las utilizan como medidas de performance y compensan a sus ejecutivos con base a ellas, olvidando que las ganancias no tienen en cuenta el tiempo ni la cantidad de capital invertido para obtenerlas. Indirectamente, esto es un incentivo para que los gerentes pidan más y más capital para los proyectos, que a un empleado a tasas de rentabilidad baja pueden tener el efecto de incrementar las ganancias. Es decir que en determinadas condiciones, los cuatro indicadores de performance analizados por Modigliani y Miller, son equivalentes. Cuando esta equivalencia no tiene lugar, el **Free Cash Flow** resulta el indicador más conveniente. De modo que para estimar el valor de mercado de un negocio si la conclusión de Stern es correcta, es necesario

proyectar cuantos flujos de caja será capaz de liberar. Sólo mediante la gerencia financiera en una empresa así sea un Start-Up o una empresa con alta trayectoria en el mercado sin importar su tamaño se logrará el control de las cuatro variables que hacen atractiva a una empresa en el mercado y aún más si es de tamaño mediano o pequeño, debido a que necesitan administrar tan bien sus recursos financieros para poder ser atractivas a los inversionistas y atraer inyecciones de capital⁶

A nivel nacional tal como ocurre en gran parte de los países del mundo, en Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas (Micropymes) son las más importantes generadoras de empleo y gran parte del ingreso per cápita del país. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las pymes ocupan el 80,8% del personal empleado. De estas, el 50,3% se encuentra en las microempresas, el 17,6% en las pequeñas y el 12,9% en las medianas⁷. El restante 19,2% es empleado por las grandes empresas. Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE -, las microempresas representan el 92,5% del total del tejido empresarial nacional y las Pymes alcanzan el 4,2%.

Esto explica el creciente interés del Gobierno y de las entidades privadas por generar mecanismos que fomenten las actividades de este segmento y brinden herramientas para fortalecer su gestión.

Además de ser las grandes generadoras de puestos de trabajo, las pymes son un eslabón muy importante en toda la cadena de producción de los diferentes sectores de la economía. Las microempresas tienen más de la mitad de la participación en el sector comercio, mientras las Pymes son mayoría en el sector servicios. Sin embargo la esperanza de vida de cada una de estas empresas es incierta debido a que la mayoría no cuenta con la estructura funcional y financiera correcta que les permita optimizar sus recursos para generar mayor rentabilidad en el futuro, esto unido a la internalización de los mercados, las fluctuaciones constantes de la inflación y los altos costes de las materias primas e insumos necesarios para la manufactura y prestación de servicios, hace que cada día sea más difícil en el país que una empresa se mantenga estable en el tiempo y en especial sino cuenta con una correcta administración financiera de su capital.

⁶ ROCA, Florencia. Finanzas para emprendedores. Proyectar el futuro, EL FREE CASH FLOW. New York: Lexington KY, 2011. p. 33-34

⁷ Desarrollo de las PYMES en Colombia. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096.

Todo negocio requiere de un manejo ordenado de sus movimientos de dinero, promover la gestión financiera, para obtener el mayor beneficio, evitar desperdicio de recursos pero, especialmente, para proyectarse en el futuro. Una empresa en la que no se conoce el comportamiento de las finanzas, esto es, cuánto se gana en cada transacción está en riesgo de fracasar. De allí la importancia de implementar en las empresas una constante administración financiera y contable de las diferentes operaciones que se realizan en el día a día. Esta es la base para pensar en invertir a futuro, planear las compras de nuevas mercancías o de materias primas, negociar con los proveedores o tomar medidas cuando las ventas no son las esperadas, y, además, cumplir con las obligaciones tributarias.

Las finanzas permiten registrar, cuantificar y sistematizar la información sobre las operaciones de una empresa. Los beneficios de esta práctica se dan tanto a nivel interno como externo.

Beneficios dentro de la empresa colombiana:

- a. Evaluar cómo marcha el negocio: con información real a la mano es posible saber si hay ganancias o no. En caso de pérdida, es posible revisar qué aspectos están afectando la empresa.
- b. Controlar los recursos: saber con exactitud a quién se pagó, cuándo y por qué razones. Así como conocer qué recursos entraron, cuándo y por qué conceptos.
- c. Anticipar las necesidades de dinero: al conocer cómo es el flujo de recursos y cada cuántos días se recauda la cartera, será más fácil planear las salidas de dinero.
- d. Establecer políticas de pago: al conocer con exactitud el ciclo de efectivo, es decir los días que transcurren entre la fecha en que se vende y se cobra el dinero, podrá establecer fechas de pago para sus proveedores, de tal forma que cumpla sin afectar su disponibilidad de recursos o tener que recurrir a créditos de corto plazo, que pueden resultar costosos.
- e. Tomar decisiones de inversión⁸.

Para Héctor Ortiz Anaya Profesor de la Universidad Externado de Colombia en Bogotá, las empresas Colombianas deben de tener un objetivo financiero el cual es que todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: **Maximizar el valor de la empresa**. Ese fin corresponde, por lo general, al

⁸ BANCOLDX. Finanzas la clave para el éxito empresarial en Colombia. [En: Línea], [Consultado 22 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.bancoldex.com/Capacitacion-virtual/Finanzas-la-clave-para-el-exito-empresarial.aspx>.

propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir, su inversión. Por excepción cuando las acciones están muy diversificadas, el funcionario financiero puede, hasta cierto punto sentirse con relativa libertad y trabajar para solamente “mantener” la riqueza de los inversionistas, dedicando parte del esfuerzo a otros propósitos personales, de carácter social o de beneficio para los trabajadores.

El valor de la empresa es un concepto muy complejo de entender en la vida práctica, pero podemos decir que se compendia en el valor del mercado de cada acción o aporte social, y que, de alguna manera a través del tiempo, el valor promedio de la acción refleja el éxito o el fracaso de la gestión financiera.

Lo que sí debe de quedar aclarado es que el objetivo financiero no debe ser el de **maximizar la utilidades**, como en ocasiones se predica, ya que las utilidades no son sino uno de los ingredientes del valor de la empresa. De tal manera, alguna veces se pueden tomar decisiones que afectan negativamente la utilidades al corto plazo, pero las cuales redundan en beneficios del valor futuro de la empresa; en tanto que puede ocurrir lo contrario cuando con el ánimo de mostrar utilidades rápidas a los accionistas se eligen alternativas que van en contra del valor de la acción en el futuro.

Todo este proceso financiero exige la evaluación cuidadosa y constante de dos parámetros básicos, los cuales son rentabilidad y riesgo. La posición que se tome frente a estas dos variables depende de mucho de la situación actual de la empresa. Una firma con un sólido posicionamiento financiero y de mercado se sentirá tentada a desechar proyectos con alto riesgo, aunque presenten un alto potencial de utilidad; en tanto que en una firma cuya situación financiera y de mercado pasa por un momento difícil puede verse abocada a incursionar en proyectos de alto riesgo, con tal de mejorar su rentabilidad.

Es bastante difícil determinar si una gerencia está trabajando o no para maximizar la riqueza de los dueños, porque no existe una forma alguna de medir el efecto futuro que puedan tener algunas decisiones que se tomen en el presente. ¿Cómo evaluar por ejemplo la incidencia futura que benefician a los empleados, o de un incremento en el sueldo de los directivos? Precisar aquí si se tiene como meta maximizar la riqueza de los accionistas (Valor de la empresa) sería algo extraordinariamente complicado.

La función financiera y el tamaño del negocio

La condición real, la complejidad de la función financiera depende en buena parte del tamaño del negocio y de la etapa por la cual atraviese la empresa en su desarrollo. En una empresa pequeña o que esté iniciando operaciones, el proceso será en extremo sencillo. El departamento de contabilidad centrará todos los aspectos financieros, y las decisiones serán tomadas por el gerente general. Pero a medida que el negocio crece, la importancia de la gestión financiera demanda un mayor número de funcionarios y dependencias. Entonces se creará una vicepresidencia, subgerencia o división financiera, la cual tendrá a su cargo aun mayor número de funciones, presentará una mayor complejidad y requerirá un mayor número de funcionarios con diversas especializaciones en los diferentes tópicos de las finanzas. Es entonces cuando surgen los financistas- especialistas, quienes hacen de su trabajo algo exclusivo que, si bien se relaciona con los demás campos de la actividad financiera y actividad de la empresa, constituye por sí mismo una disciplina específica. Tenemos entonces:

El contador, el encargado del manejo contable y preparador de la información financiera.

El financista experto en presupuestos, a quien corresponde la preparación y control de los presupuestos de la empresa.

El financista-Auditor, el cual tiene que ver con la vigilancia y control interno de las actividades de la empresa.

El financista experto en impuestos, a quien corresponde el manejo de los aspectos tributarios.

El financista especializado en comercio exterior, el cual se encargará de todo lo que se relaciona con importaciones, exportaciones, crédito externo, etc.

El financista tesorero, quien se encargará del manejo de los recursos de tesorería y las inversiones de la empresa.

El financista experto en proyectos, al cual le corresponde presentar y evaluar los proyectos de desarrollo de la compañía.

El analista financiero, finalmente, a quien corresponde adecuar la información financiera, analizarla dentro de un marco macro y microeconómico, obtener conclusiones y proponer recomendaciones para que el administrador financiero tenga una base para la toma de decisiones.

¿Qué es el análisis financiero?

Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias,

indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas.

Motivaciones del Análisis Financiero

En general, cuando el analista realiza su trabajo, busca dar respuesta a muchos interrogantes, procedentes de diversos ángulos, dentro y fuera de la empresa. Tales preguntas son, entre otras, las siguientes:

- A. ¿Es el nivel de activos adecuados al volumen de operaciones de la empresa?
- B. ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
- C. ¿Posee la empresa una capacidad instalada excesiva y subutilizada? ¿Será suficiente para el desarrollo futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
- D. ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa? ¿Es adecuada la estructura de capital?
- E. ¿Podrá la empresa pagar sus pasivos corrientes? ¿Podrá atender sus obligaciones de largo plazo? ¿Son proporcionados el aporte de los socios y el volumen de pasivos con terceros?
- D. ¿La empresa ha venido fortaleciendo su base patrimonial? ¿Cuál ha sido su política de dividendos? ¿Ha crecido su patrimonio proporcionalmente al incremento en las operaciones de la empresa?
- E. ¿Se están obteniendo unas tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y sobre el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia a través del tiempo?
- D. ¿Está la empresa generando suficientes fondos para crecer, o tiene que financiar su crecimiento con recursos externos?

E. ¿Hasta qué punto el negocio se ha visto afectado por factores externos económicos, políticos, sociales?

F. ¿Cuál es la posición de la competencia? ¿Cuáles sus tendencias? ¿Existen productos sustitutos?

E. ¿En qué medida afectan a la empresa las disposiciones legales del tipo laboral o fiscal?

¿A quién interesa el Análisis Financiero?

En principio existen varias personas y entidades a quienes interesa y conviene el análisis financiero. Cada uno lo enfocará desde el punto de vista de sus propios intereses y dará énfasis a ciertos aspectos que considere de mayor interés. Veamos:

La administración de la Empresa. – Debe ser, en principio, la más interesada en los resultados del análisis financiero. Las personas que están dirigiendo el negocio son directamente responsables de las finanzas y las operaciones. El análisis financiero provee a los administradores de herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones. Por tal razón el administrador financiero estará especialmente interesado en conocer acerca de su empresa:

A. Su capacidad para pagar compromisos de corto y largo plazo.

B. La rentabilidad de sus operaciones.

C. El valor real de sus activos.

D. La naturaleza y características de sus obligaciones.

E. La habilidad para obtener sus inversiones.

F. Su potencial para conseguir nuevos recursos.

G. La capacidad para soportar cualquier traspie de naturaleza interna o externa.

Los resultados del análisis, en respuestas a estos interrogantes, constituyen una invaluable herramienta para que la administración pueda tomar medidas en cuanto a:

A. Medición de costos.

B. Determinación de la eficiencia relativa de las divisiones, departamentos, procesos y productos.

C. Evaluación de los funcionarios del área financiera, a quienes se han delegado responsabilidades.

D. Determinación de nuevas normas de dirección y procedimientos.

E. Evaluación de los sistemas de control interno.

F. Establecimiento de futuros planes y procedimientos.

G. Justificación de su actuación, ante los inversionistas.

Los inversionistas.- Los dueños del patrimonio estarán especialmente interesados en la rentabilidad a largo plazo y la eficiencia administrativa de la empresa, de tal manera que esto se traduzca en un incremento del valor de la empresa. Para ellos será muy importante el potencial de utilidad, o capacidad para generar utilidades, así como la estabilidad operacional de la compañía. También se preocuparán por la estructura de capital, evaluándose siempre dentro de los parámetros de rentabilidad y riesgo.

Los Bancos y acreedores en general.- Para los bancos, proveedores y acreedores en general poseen una vital importancia los resultados del análisis financiero y darán un énfasis particular a determinados aspectos, dependiendo del tipo de obligación, especialmente en cuanto a plazo.

Tratándose de una obligación de largo plazo, el interés del análisis coincidirá en parte con el del inversionista, dando énfasis a la capacidad de generar utilidades y la estabilidad en las operaciones de la empresa. A largo plazo, el factor rentabilidad, y el uso que se dé a las utilidades, debe ser considerado con prioridad frente al factor liquidez, ya que el hecho de que una empresa posea una buena liquidez no es garantía de existencia de recursos en el momento de cancelar un crédito con vencimiento a cinco años.

Las cámaras de comercio.- Toda persona o empresa que ejerza el comercio, en la concepción más amplia de la palabra, debe estar inscrita en una cámara de comercio. Estas instituciones, por lo general, mantienen actualizada la información

financiera de sus afiliados y calculan algunos indicadores con el fin de llevar ciertos registros y poder suministrar información a los afiliados.

Las bolsas de Valores.- Las sociedades inscritas en las Bolsas de Valores tienen la obligación de enviar, al final de cada periodo, sus estados financieros a la bolsa respectiva. Esta evalúa la situación financiera de la sociedad y suministra información a quienes estén interesados en el mercado de tales valores.

La administración de impuestos.- Toda empresa está obligada a presentar anualmente su declaración de renta, la cual incluye estados financieros muy detallados.

La administración de impuestos examinará y evaluará dicha información financiera, siempre desde su propio punto de vista, tratando de establecer si cada compañía está cumpliendo debidamente con su deber de contribuyente⁹.

Herramientas de Análisis Financiero

ANÁLISIS VERTICAL

Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda (activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo. También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. A manera de ejemplo, se pueden relacionar, obteniendo el respectivo porcentaje, las cuentas por cobrar con el subtotal del activo corriente o con el total del activo. Asimismo se puede obtener el porcentaje que representa la maquinaria y equipo sobre el subtotal del activo fijo o sobre el activo total.

Igual cosa puede hacerse al lado derecho del balance, comparando, por dar un solo caso, el monto de las obligaciones bancarias de corto plazo con el subtotal del pasivo corriente, con el total de pasivos o con el total de pasivo y patrimonio.

⁹ ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado con Ajustes por Inflación. Bogotá: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, 1992. p. 25-31. Séptima Edición.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el análisis vertical, tomando como base, por lo general, el valor de las ventas y hallando el porcentaje que los demás rubros representan como respecto a esta base. Aunque del mismo modo se podría tomar como base el subtotal del costo de ventas o de gastos generales y hallar el porcentaje que sobre esta base pueden presentar cada costo o cada gasto individual.

ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo.

Al iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar qué variaciones, o qué cifras merecen una atención especial y cuáles no. El análisis, entonces, se debe centrar en los cambios “extraordinarios” o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. En ocasiones un solo tipo de variación, examinada aisladamente, no nos dice nada o nos puede llevar a conclusiones dudosas.

Cuando se trata de hacer el análisis horizontal de cualquier empresa, al examinar cada uno de los cambios que merecen especial atención, se deben tener en cuenta ciertos criterios, algunos de los cuales se expondrán a continuación:

Activo

a) Variaciones en las cuentas por cobrar: pueden haber sido originadas por un aumento o disminución en las ventas o por un cambio en las condiciones de ventas en cuanto a plazos, descuentos, financiación, etc. También podrían ser el resultado de algún cambio en la eficiencia de las cobranzas, lo cual puede producir una recaudación más o menos efectiva.

b) Variaciones en los inventarios: lo más importante es determinar si realmente hay cambios en la cantidad, o solamente se presenta un efecto del incremento en los precios. Para esto es necesario conocer qué sistema de valoración de inventarios utiliza la empresa. Por otra parte, un incremento en el inventario de materias primas puede ser consecuencia de una expectativa por alza en los precios, un cambio de proveedor o de país de origen, restricciones en la política de importación o un problema laboral en las firmas proveedoras. Las variaciones en el inventario de productos en proceso pueden indicar problemas en la producción, cuellos de botella, problemas con la capacidad instalada, etc. A su vez, los incrementos en el inventario de productos terminados podrían significar problemas de distribución, saturación del mercado, avance de la competencia.

c) Variaciones del Activo Fijo: el analista debe preguntarse si una ampliación de la plata se justifica o no, si se ha hecho un estudio serio al respecto, si los incrementos que esto genera en la producción están justificados por la capacidad del mercado, etc.

Pasivo

a) Variaciones en el Pasivo Corriente: los incrementos o disminuciones en los renglones que lo conforman nos pueden indicar variaciones en la política de financiación. Los cambios en las obligaciones bancarias pueden ser consecuencia de los movimientos de la tasa de interés. Un aumento en las cuentas por pagar a proveedores pueden obedecer a mayores compras en volumen, solamente a un aumento de precios o a cambios en las políticas de venta del proveedor.

b) Variaciones en los Pasivos Laborales: los cambios en las cuentas de cesantías acumuladas, prestaciones por pagar y pensiones de jubilación pueden ser causados por incrementos en la planta de personal, modificaciones de la legislación laboral o negociaciones colectivas de trabajo.

Pérdidas y Ganancias

a) Variaciones en las Ventas Netas: se deben examinar si su incremento obedece a cambios en volumen, o solamente el cambio en el nivel de precios. También es conveniente analizar que líneas de productos tuvieron los cambios más significativos.

b) Variaciones en el Costo de Ventas y Gastos de Operación: debe existir una relación directa entre los cambios experimentados por el costo de las ventas y los que se tienen en las ventas netas. De lo contrario se tendrá un cambio en el margen bruto de utilidad. De la misma manera que los gastos de ventas, en su crecimiento, deben guardar alguna proporción con las ventas. No así los gastos de administración, cuyo movimiento no conlleva necesariamente una relación con el desarrollo de las ventas.

Si el crecimiento de los costos y gastos de operación es inferior al crecimiento de las ventas, el margen de utilidad operacional se verá beneficiado.

En la práctica este tipo de análisis no se utiliza independientemente como una herramienta aislada sino que, por el contrario, se va combinando con otros elementos de estudio tales como el flujo de fondos o los indicadores financieros, para dar como resultado un concepto financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada.

INDICADORES FINANCIEROS

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero.

Se conoce con el nombre de RAZÓN o INDICADOR el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general con otra del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se han seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso. Esto, a su vez, depende de quién esté interesado en los resultados del análisis. Así, el accionista actual o probable se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras, mientras que el acreedor está más interesado en la liquidez y capacidad de la compañía de adquirir nuevas obligaciones.

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- a) Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formando a través de su experiencia y estudio personal.
- b) Las razones o indicadores de la misma empresa obtenidos en años anteriores.
- c) Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán los indicadores puestos como “meta” para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los reales.
- d) Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

Los indicadores de la misma empresa, de años anteriores y presupuestados son relativamente fáciles de obtener, especialmente para el analista que trabaja dentro de la misma. Pero esto debe complementarse con las razones de las empresas competidoras más importantes, teniendo cuidado de seleccionar aquellas que son

similares en la mayoría de los aspectos, tales como tamaño, objeto social, líneas de productos, número de trabajadores, etc.

Los indicadores de industria son más difíciles de obtener, sobre todo en países que, como el nuestro, no mantiene sus estadísticas a la orden del día. Estos deben ser formulados por los gremios o las asociaciones comerciales, y se consideran de gran importancia para el adecuado análisis de una empresa en particular. Sin embargo, los indicadores o razones estándar no deben considerarse como “ideales” sino como algo representativo de la industria en general, con lo cual se puede comparar cada compañía en particular. En caso de no disponer de este tipo de indicadores, juega especial papel el criterio personal del analista forjado en el estudio y la experiencia en la materia.

Clasificación de las Razones o Indicadores

Las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de pérdidas y ganancias se han agrupado de diversas maneras, tratando de analizar de forma global, y con la ayuda de varias herramientas complementarias, los aspectos más importantes de las finanzas de una empresa.

Como ya se dijo anteriormente, los tipos de razones que se pueden extraer de los estados financieros son muy variados, aun excluyendo aquellas que carecen de sentido lógico. Sin embargo la experiencia ha enseñado que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida, pero aplicados convenientemente de acuerdo con la clase de negocio y con el objetivo para el cual se elabora el análisis.

Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante del tiempo, avalúa a la empresa desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una empresa en marcha, caso en el cual los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente sino con los ingresos obtenidos por las ventas.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el

riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de las tasas de interés vigente en el momento. Esto se conoce con el nombre de apalancamiento financiero y, en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. En otras palabras más sencillas, trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tienen que pagar por ese dinero.

Indicadores de Actividad

Estos indicadores, llamados también de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios.

Indicadores de Rendimiento

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Desde, el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

FLUJO DE FONDOS

El estado de Flujo de Fondos se conoce también con otros nombres como son:

Estado de Fuentes y Usos de Fondos

- Estado de Origen y Aplicación de Fondos
- Estado de Cambios en la Situación Financiera
- Estado de Origen y Aplicación de Recursos

El flujo de fondos es un estado financiero auxiliar o complementario que resulta de la comparación del balance general en dos fechas determinadas. De tal manera se deduce de dónde obtuvo una empresa recursos financieros y qué destinación se dio a tales recursos.

Un estado de flujo de fondos es de considerable ayuda para los gerentes financieros, o para un evaluador de crédito, porque permite ver el empleo de fondos que ha hecho la empresa y la forma en que esas utilidades fueron financiadas.

Este estado financiero puede ser utilizado de dos formas:

Como un flujo histórico tendiente a alcanzar los objetivos anteriormente expuestos. Como un pronóstico de origen y aplicación de recursos que permita visualizar la probable expansión de la empresa, las necesidades financieras resultantes y la forma óptima de financiar tales necesidades.

El flujo de fondos de una empresa debe ser considerado como un proceso continuo; para cada utilización de fondos debe haber una fuente que le provea. En estricto sentido los activos de una empresa representan usos netos de fondos; los pasivos y el patrimonio representan las fuentes. Esto podría suceder exactamente en una empresa que comienza. Pero en una empresa en marcha se presentan otras posibilidades, por ejemplo, cuando se hace un uso cancelando un pasivo o se vende un activo para generar una fuente de recursos.

Fuente de Fondos

De manera general las fuentes básicas de fondos son:

- La utilidad
- La depreciación y otros cargos hechos al estado de pérdidas y ganancias que no impliquen salida de efectivo en el periodo analizado
- El incremento del capital
- El aumento en los pasivos
- La disminución de los activos

Uso de fuentes

Los usos de fondos son primordialmente los siguientes:

- Aumento de activos
- Disminución de Pasivos
- Pérdidas netas

- Pago de dividendos o reparto de utilidades
- Readquisición de acciones

PROYECCIONES FINANCIERAS

Dentro de la gestión financiera, uno de los aspectos más importantes que debe ocupar la atención del analista o el gerente financiera es el relativo a la planificación financiera. Esta no es otra cosa que la proyección sistemática de los acontecimientos y las acciones que se esperan de la administración, en forma de programas, presupuestos o informes sobre el estado de las cuentas.

Por su parte, para el analista externo, debe ser de su particular preocupación tratar de evaluar la posible situación futura de la empresa en la cual está interesado, mediante estimaciones o supuestos, cosa que sólo se puede hacer mediante el pronóstico financiero.

Lo anterior constituye un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén, las políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores financieros se combinan y organizan en una proyección para el período deseado.

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

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

Ventajas de las Proyecciones Financieras

Un pronóstico financiera eficaz brinda múltiples ventajas, no sólo a la empresa que lo prepara para sí misma, sino también a los acreedores y posibles inversionistas. Tales ventajas son, entre otras las siguientes:

- Permite la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos programas, antes que se den pasos difíciles de retroceder.
- Sirve como herramienta de control para descubrir y corregir las desviaciones de los planes y programas.

- Ayuda a prever la manera de obtener fondos adicionales, si se requieren.
- Brinda confianza a las entidades financieras y demás acreedores y facilita las negociaciones de créditos con la debida anticipación.
- En épocas de expansión económica, cuando las empresas presentan excedentes de efectivo, se pueden prever la forma más rentable de utilizar dichos fondos.
- En épocas de recesión, cuando las empresas requieren replanteamientos de sus pasivos, las proyecciones financieras permiten prever la manera como se puede salir adelante, mediante diversas alternativas de refinanciación y/o capitalización¹⁰.

TEORIA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO A UTILIZAR

Teoría situacional

La teoría situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende.

El enfoque contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras las técnicas administrativas son variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe una casualidad directa entre esas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no hace que las técnicas administrativas ocurran. Así, en lugar de una relación de causa y efecto entre variables independientes del ambiente y variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas. Esa relación funcional es del tipo “si, entonces” y puede llevar al alcance eficaz de los objetivos de la organización.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica que exista una relación causa y efecto, pues la administración es activa y no pasivamente dependiente, buscando aquellas relaciones funcionales entre en el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes, que mejoren la eficacia de la práctica de la administración situacional¹¹.

La estrategia define la estructura organizacional.

¹⁰ Ibit., p. 95-274

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Corea: Mc Graw Hill, 2004. p. 436. Séptima Edición.

Diferentes especies de estructuras organizacionales se necesitaron para llevar a cabo diferentes estrategias y enfrentar diferentes ambientes. La alteración ambiental es el factor principal de la estructura: “Durante todo el tiempo en que una empresa permanece a una industria cuyos mercados, fuentes de materias primas y procesos productivos permanecen en variables, son pocas las decisiones empresariales que deben tomarse... sin embargo, cuando la tecnología, mercados y fuentes de suministro cambian rápidamente, los efectos de la estructura se hacen más evidentes”. Así diferentes ambientes llevan a las empresas a adaptar nuevas estrategias exigen diferentes estructuras organizacionales, una cosa lleva a la otra¹².

El diseño organizacional

El diseño organizacional se afecta por la tecnología utilizada por la organización. Las empresas de producción en masa exitosas tienden a organizarse en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y personal, y estrecha amplitud de control (5 a 6 subordinados para cada ejecutivo). En la tecnología de la producción en masa, la forma burocrática de organización se presenta asociada al éxito. Sin embargo, en los otros tipos de tecnologías, producción unitaria y producción continua, la forma organizacional más viable nada tiene que ver con los conceptos clásicos¹³.

La departamentalización como característica organizacional

La departamentalización es una característica típica de las grandes organizaciones. Ella esta relacionada directamente con el tamaño de la organizaciones y con la complejidad de las operaciones . Cuando la organización se hace grande, el propietario y director no puede supervisar todas las actividades directamente, sino varios ejecutivos responsables por las diferentes etapas de la actividad o por los diferentes aspectos de esta actividad¹⁴.

Departamentalización por funciones

También se denomina departamentalización funcional, consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. Si partimos desde el punto de vista que cualquier

¹² Ibit., p. 437.

¹³ Ibit., p. 453

¹⁴ ARENAS, Wilson. Administración por resultados un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnologica de Pereira, 2004. p. 33-34

organización comprende la creación de alguna actividad dentro de una economía de trueque y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consiste en la producción (creación de utilidad o incremento de utilidad de un producto o servicio), venta (consumidores como pacientes , clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un determinado precio) y financiamiento (levantamiento, obtención , desembolso, de recursos financieros de la empresa), nada más lógico que agrupar todas las actividades básicas en departamentos: de producción, de ventas, y de finanzas.

La división del trabajo hace que la organización se departamentaliza de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como producción , ventas y finanzas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Estos son los conceptos que soportarán el desarrollo de este trabajo y que van a emplearse con mayor frecuencia dentro de la investigación.

Este proyecto está enfocado a realizar la **ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA**, por lo cual los conceptos financieros y administrativos de definición y modelamiento de procesos, procedimientos y funciones son claves dentro de esta investigación.

ÁREA: El área funcional de una empresa son las secciones en las que se divide una empresa a fin de lograr sus objetivos. El número de áreas funcionales dependen del tamaño de la empresa, pero generalmente una empresa por pequeña consta de al menos cinco tareas funcionales básicas de trabajo: Área de dirección general de la empresa, área de administración, área de mercadeo y ventas, área de producción y área contable y financiera¹⁵.

ÁREA FINANCIERA: El área financiera tiene la función de administrar los recursos financieros y físicos eficientemente, esto lo logra a partir de un debido control de las actividades que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos y metas, tales como las compras y suministros, pago de obligaciones financieras, compensación salarial, registro contable, análisis de la situación financiera y costeo. Además esta área es un soporte fundamental para la gerencia general

¹⁵ Definición de área empresarial. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/las-areas-funcionales-de-la-empresadocx>.

debido a que ayuda en la toma de decisiones con base a las proyecciones y planes de crecimiento e inversión de la organización¹⁶.

ESTRUCTURAR: Articular, distribuir, ordenar las partes de un conjunto¹⁷.

NORMAS: Son las reglas establecidas en una organización para regular las diferentes actividades que definen el funcionamiento de la misma.

POLÍTICAS: Son los patrones de conducta o guías de acción que persiguen los diferentes objetivos de una organización.

FUNCIONES: Son las principales actividades que se distinguen en una organización. Se presentan por áreas tales como finanzas, ventas, producción, compras, etc.

PROCESOS: Un proceso puede ser definido como un conjunto de procedimientos enlazados entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (salida).

Son un conjunto de procedimientos encadenados lógicamente que toman un insumo y le agregan valor con sentido específico para un cliente o grupo de interés, generando así un resultado o servicio.

PROCEDIMIENTOS: En cada área funcional, ósea cada proceso, se presentan varios procedimientos, los cuales son específicos para cada área por ejemplo: Facturación, pago de nómina, recepción de materiales. En una organización, puede haber entre 10 y 30 procesos y entre 100 y 300 procedimientos (James Marín. Strategic Data- Planningmethodologies)¹⁸.

ACTIVIDADES: Son las acciones que se realizan en cada procedimiento, a veces suelen llamarse sub-procedimientos. Normalmente entre cada procedimiento suele haber entre cinco y 10 actividades.

TAREAS: Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Constituye la mínima división en el trabajo administrativo¹⁹.

ESTADO FINANCIERO: Los estados financieros o estados contables los podemos definir como son un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. En el caso de una empresa, los estados financieros son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro

¹⁶ Definición de área financiera. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://es.slideshare.net/sobonilla2325/area-financiera-y-contable-de-las-empresas-2>.

¹⁷ Definición de estructurar. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://goodrae.es/definicion.php?palabra=estructurar>.

¹⁸ Definición de procedimientos. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.

¹⁹ Definiciones empresariales. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.

estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis. Dichos estados financieros son nombrados continuación:

Balance de Situación: también se conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto momento dado.

Estado de Resultados: también se le conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto: explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el período que se examina.

Estado de flujos de fondos: informa sobre los movimiento de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimiento ocasionados por la inversión y financiación.

Informe de Gestión: consiste en una explicación y análisis de los datos más significativos de los estados anteriores y de las decisiones que han llevado a ellos, así como de las decisiones y expectativas de la organización para el futuro.

Notas de los estados financieros: Para las grandes empresas, la declaración de los estados financieros es compleja y por lo que incluyen un amplio conjunto de notas con la explicación de las políticas financieras y los distintos criterios que se han seguido. Las notas suelen describir cada elemento en el balance de situación, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo con mayor detalle y son parte integrante de los estados financieros²⁰.

FINANZAS: Las finanzas es una rama de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa con relación a su actividad económica.

Las finanzas se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma Como se gastan o consumen, a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan. La administración o gestión del dinero o capital, hoy en día se ha convertido en toda una profesión, en todo un arte por la complejidad propia de un ambiente en el que pululan infinidad de variables y elementos. Las técnicas y formas para adquirir y gestionar el dinero son cada día más complejas, más exigentes.

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital.

Las finanzas buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión.

²⁰ Definición de Estados Financieros. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm>.

Es por ello que en las finanzas se distingue muy bien entre la inversión en un activo que conserva y hasta potencializa el dinero, y el simple gasto que sólo conduce a la desaparición del dinero.

El estudio de las finanzas es muy complejo por cuanto están estrechamente relacionados con un sinfín de factores como la microeconomía, la macroeconomía, la política económica, la psicología, la sociología, la cultura, y demás aspectos que de una u otra forma afectan o inciden en las decisiones que toma el ser humano en cuanto al dinero.

Es por ello que en finanza no todas las leyes, reglas o parámetros son universales, puesto que cada sociedad, cada población tiene elementos diferentes que condicionan y modifican la conducta humana frente al dinero²¹.

CONTABILIDAD: Contabilidad es la metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos.

En el corazón de la contabilidad se encuentra la medición de transacciones financieras, las cuales representan transferencias del derecho de propiedad legal, según una relación contractual. Quedan excluidas expresamente aquellas transacciones no financieras, según varios de sus principios generalmente aceptados.

Generalmente cuando se habla de contabilidad, se refiere a la Contabilidad Financiera (algunos la denominan Contabilidad Externa), cuyo objetivo es procesar la información de las transacciones financieras, para generar los Estados Financieros, utilizados principalmente por entes externos (bancos, autoridades fiscales, calificadoras, etc.).

Hacia principios del siglo XIX, a medida que las organizaciones empresariales se hacían más complejas, surge la Contabilidad Administrativa (o Contabilidad Gerencial, Contabilidad de Costos, Contabilidad de Costes, Contabilidad de Gestión, Contabilidad Interna), que está orientada a proveer información contable para el uso exclusivo de la alta gerencia de la organización, y apoyarlos en su toma de decisiones.

²¹ Definición de Finanzas. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>.

A diferencia de la contabilidad financiera, la administrativa: 1) maneja información confidencial, que aún en grandes empresas de capital abierto, no está disponible sino para unos pocos, 2) está poco o nada sujeta a formalidades o regulaciones, es decir, suele ser información estructurada a la conveniencia de cada organización.

El uso más común para la Contabilidad Administrativa es determinación de los costes de la producción de productos o la prestación de servicios, con el fin de determinar

Para mantener una información financiera confiable, es necesario registrar día a día las transacciones en los libros contables. Hoy en día, la mayoría de las empresas tienen este proceso automatizado, con la utilización de sistemas contables-administrativos.

El registro está basado en sistemas de doble entrada, que data de la edad media. Según este, el valor de una entidad mercantil se puede describir en términos de cinco cuentas: activo, pasivo, capital, ingresos acumulados y egresos acumulados. Cada transacción financiera (que cambia el valor de la entidad) conlleva a al menos dos entradas, un débito en una cuenta y un crédito en otra. La suma de todos los débitos debe coincidir con la de todos los créditos – lo que a su vez permite revisar la existencia de errores.

La contabilidad es manejada por los contadores o contables, profesionales que deben ser acreditados por los cuerpos profesionales de cada país para poder ejercer esta tarea. Estos cuerpos a su vez determinan una serie de principios generalmente aceptados, que cubren las reglas básicas que garantizan la fiabilidad de la información contable²².

DECISIÓN: La palabra decisión proviene del latín decisio, decisionis, que a su vez deriva del verbo decidere (cuyo significado es cortar separando, cortar selectivamente). Este verbo se compone del prefijo –de (que viene de –dis indicando separación y del verbo caedere (cortar, talar árboles y ramas). De esta acepción utilizada fundamentalmente por los leñadores y hombres del campo, pasó a la moral para denominar la eliminación de toda solución o camino frente a

²² Definición de Contabilidad. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/contabilidad>.

algo, para tomar aquél que nos interesa. De esta manera el concepto de decidir implica una elección entre varias posibilidades²³.

ANÁLISIS: Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen. Existen tantos tipos de análisis que centrarse en una única definición aplicable en todos los ámbitos resulta muy complicado. A nivel general, puede decirse que un análisis consiste en identificar los componentes de un todo, separarlos y examinarlos para lograr acceder a sus principios más elementales²⁴.

ANÁLISIS FINANCIERO: El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautar para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

²³ Definición de Decisión. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://quees.la/decision/>.

²⁴ Definición de Análisis. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.de/analisis/>.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones²⁵.

CAPITAL: Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias. Riqueza que se destina a la producción²⁶.

FREE CASH FLOW: Cash Flow a secas, o flujo de caja, es el dinero que entra o sale de una compañía. “Free” Cash Flow (FCF), en cambio, es el dinero generado por la empresa que está disponible para todos los que aportaron capital. Es el efectivo que queda “Libre” para devolver a los accionistas, bancos, tenedores de bonos u otros inversionistas, una vez que se han realizado todos los pagos correspondientes a la operación y que se ha reservado dinero para invertir. Puede ser interpretado como la cantidad de efectivo que podrían retirar los accionistas de una empresa sin deuda²⁷.

EVALUAR: La palabra evaluar es un término de uso frecuente que empleamos con la misión de referir la determinación o la estimación de un precio, riesgo, valor o la envergadura que ostenta algo o alguien.

Ámbitos como el de los negocios, las finanzas, académico y laboral son algunos en los que más suena el término evaluar. Así: comenzamos a evaluar el impacto que ha tenido la medida del gobierno sobre nuestras ventas; voy a evaluar tus conocimientos sobre geografía; el jefe quiere evaluar tu desempeño por una semana, antes de contratarte definitivamente.

La acción de evaluar es una acción frecuente y muy apreciada a instancias de las empresas, de las instituciones y las corporaciones, dado que la misma permite conocer precisamente los puntos débiles así como también las aristas más

²⁵ Definición de Análisis Financiero. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>.

²⁶ Definición de Capital. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.definicion.org/capital>.

²⁷ ROCA, Op. cit. p. 35

notables de las mismas. Los profesionales capacitados especialmente para la tarea, luego de evaluar, propondrán alternativas, opciones de acción, para contrarrestar aquellas áreas sensibles y por el contrario impulsar las que se hallan con buenas perspectivas²⁸.

COSTO: El Costo o Coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dicho en otras palabras, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo. Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas²⁹.

SISTEMA DE COSTEO: Son el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

El objetivo de un sistema de contabilidad de costos o sistema de costeo es acumular los costos de los productos o servicios. La información del costo de un producto o servicio es usada por los gerentes para establecer los precios del producto, controlar las operaciones, y desarrollar estados financieros. También, el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento de manufactura o proceso³⁰.

GASTO: Un gasto es un consumo voluntario de activo a cambio de una contraprestación, en el caso de que dicho consumo fuera involuntario y sin contraprestación se incurriría en una pérdida. Se derivan de las transacciones realizadas por la empresa con el mundo exterior que dan lugar a alteraciones negativas en el patrimonio neto de la misma.

El Plan General de Contabilidad (PGC), en su primera parte, Marco Conceptual, define los gastos como: “Decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no

²⁸ Definición de Evaluar. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/evaluar.php>.

²⁹ Definición de Costo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.loscostos.info/definicion.html>.

³⁰ Definición de Sistema de Costeo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/costos_sistcostos.html

tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales³¹.

OBJETIVO: Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

Un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar. Además, durante todo el proceso de ejecución, en general, los objetivos sirven o cumplen la función de ser las guías, los ejes que se tomen durante dicho proceso, puesto que una desviación o una mala elección pueden contribuir a no alcanzar los objetivos propuestos³².

FLUJO DE FONDOS: El estado de flujo de fondos se conoce también con otros nombres como son: Estado de Fuentes y Usos de Fondos, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Origen y Aplicaciones de Recursos.

El flujo de fondos es un estado financiero auxiliar o complementario que resulta de la comparación del balance general en dos fechas determinadas. De tal manera se deduce de dónde obtuvo una empresa recursos financieros y qué destinación se dio a tales recursos.

Un estado de flujo de fondos es de considerable ayuda para los gerentes financieros, o para un evaluador de crédito, porque permite ver el empleo de fondos que ha hecho la empresa y la forma en que esas utilidades fueron financiadas.

El flujo de fondos de una empresa debe ser considerado como un proceso continuo; para cada utilización de fondos debe hacer una fuente que le provea. En estricto sentido los activos de una empresa representan usos netos de fondos; los pasivos y patrimonio representan las fuentes. Esto podría suceder exactamente en una empresa que comienza. Pero en una empresa en marcha se presentan otras

³¹ Definición de Gasto. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gasto.html>.

³² Definición de Objetivo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.mx/objetivo/>

posibilidades, por ejemplo, cuando se hace un uso cancelado un pasivo o se vende un activo para generar una fuente de recursos³³.

PROYECCIÓN FINANCIERA: Se trata del análisis que se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuentan con información valiosa para tomar decisiones sobre sus negocios.

La proyección financiera permitirá determinar cuál es el nivel de gastos que puede soportar el negocio, qué monto es conveniente invertir para su desarrollo y cuándo el negocio en cuestión sería rentable si se cumplen las expectativas de ventas, por ejemplo. Los resultados de la proyección incluso podrían indicar que no es conveniente llevar a cabo el negocio.

Lo habitual es que las proyecciones financieras se realicen en base a diferentes escenarios. De este modo, el empresario podrá ir definiendo estrategias para uno u otro contexto.

Las proyecciones financieras son muy importantes a la hora de solicitar financiamiento para un proyecto. Supongamos que un emprendedor se reúne con posibles inversores para solicitar fondos. Este emprendedor realiza una proyección financiera para demostrar que, si recibe el dinero necesario para poner en marcha su proyecto, obtendrá ganancias que permitirán a los inversores recuperar su dinero en pocos meses e incluso obtener utilidades en menos de un año³⁴.

PRESUPUESTO: Es un documento que refleja una previsión o predicción de cómo serán los resultados y los flujos de dinero que se obtendrán en un periodo futuro. Es un cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. Podemos decir que el presupuesto es una meta para la empresa que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades. En las empresas pequeñas los presupuestos se establecen basándose en los resultados obtenidos en ejercicios anteriores.

Los presupuestos se basan en proyectos concretos, por ello, cuanto más grande sea la empresa, más difícil será crear una visión general/global de todos los acontecimientos económicos que tendrán lugar a lo largo del periodo.

También, se pueden basar los presupuestos en los gastos e ingresos de los distintos departamentos dentro de una empresa, pero se tiene que tener una visión tanto interdepartamental como global.

³³ ORTIZ, Op. cit. p. 217

³⁴ Definición de Proyección Financiera. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.de/proyeccion-financiera/>

En primer lugar, el presupuesto es una guía de acción que ayuda a los trabajadores a darse cuenta de las prioridades y objetivos de la empresa y minimiza el riesgo al ser un plan de acción con actividades marcadas para su consecución.

Además, es fácil revisarlo y comprobar qué partes de la empresa no han cumplido el presupuesto y cuáles han sido los motivos³⁵.

DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La departamentalización ocurre en cualquier nivel jerárquico de la organización. Está es un medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de que se obtengan mejores resultados en conjunto en el lugar de que sea necesario dispersar todas las actividades y tareas de una organización indistintamente entre todos sus órganos³⁶.

2.3 MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

Debido a que el proyecto consiste en estructurar el área financiera de la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, la cual se debe apoyar sustancialmente en la información contable de dicha empresa; es importante entonces citar las leyes y normas que reglamentan dicho proceso.

Plan único de cuentas (PUC).

Decreto 2460 de 2013: Procedimientos relacionados con el RUT, Por el cual se reglamenta el artículo 555-2 del Estatuto Tributario, estableciendo los procedimientos relacionados con el RUT.

- **Ley 1314 de 2009: Convergencia contable**, Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia y se señalan las autoridades competentes.
- **Decreto 2649 de 1993: Reglamento general de contabilidad**, Por medio del cual se reglamentan las normas del código de comercio en materia de

³⁵ Definición de Presupuesto. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-presupuesto>

³⁶ ARENAS, Op. cit. p. 34

contabilidad y se fijan los principios y normas contables generalmente aceptados en Colombia.

- **Decreto 2650 de 1993: Plan único de cuentas para comerciantes**, por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes.
- **Ley 43 de 1990: Reglamento de la profesión de Contador Público**, por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones³⁷.
- **Ley 145 de 1960**: Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de contador Público, esta ley fue sustituida por la anterior, sin embargo algunos artículos de esta ley siguen vigentes³⁸.

Decretos declarados por la superintendencia de sociedades.

- **Decreto 1851 de 2013**: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que se clasifican en el literal a) del parágrafo del artículo 10 del Decreto 2784 de 2012 y que hacen parte del Grupo 1.
- **Decreto 3024 de 2013**: Por el cual se modifica el Decreto 2784 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 3023 de 2013**: Por el cual se modifica parcialmente el marco técnico normativo de información financiera para los preparadores de la información financiera que conforman el Grupo 1, contenido en el anexo del Decreto 2784 de 2012.
- **Decreto 3022 de 2013**: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2.

³⁷ Normatividad Contable (PUC). [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/>

³⁸ Ley que reglamenta la profesión del contador público. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>

- **Decreto 3019 de 2013:** Por el cual se modifica el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas, anexo al Decreto 2706 de 2012.
- **Decreto 2784 de 2012:** Por la cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1. Anexos Decreto 2784 de 2012
- **Decreto 2706 de 2012:** Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
- **Decreto 4946 de 2011:** Por el cual se dictan disposiciones en materia del ejercicio de aplicación voluntaria de normas internacionales de contabilidad e información financiera (Modificado por Decreto 403 de 2012 y Decreto 1618 de 2012)
- **Decreto 3048 de 2010:** Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.
- **Decreto 691 de 2010:** Por el cual se modifica la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y se dictan otras disposiciones³⁹.

Ley de Insolvencia empresarial

- **Ley 1116 de 2006: RÉGIMEN DE INSOLVENCIA EMPRESARIAL,** la cual protege el crédito, la recuperación y conservación de la empresa viable como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de procesos de reorganización y de liquidación judicial⁴⁰.

Ley de Emergencia Económica (Concordato)

³⁹ Decretos por Superintendencia de Sociedades. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/leyes-y-decretos/Paginas/default.aspx>

⁴⁰ Ley de insolvencia empresarial. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: http://www.ccipiales.org.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=35

- **Ley 550 de 1999:** Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley⁴¹.

Leyes que rigen el transporte en la nación

- **Ley 105 de 1993:** Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones⁴².
- **Ley 336 de 1996:** Por la cual se unifican los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo y Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan⁴³.
- **Ley 769 de 2002:** Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones⁴⁴.

Leyes que rigen las cooperativas y su funcionamiento

- **Ley 79 de 1988: Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa,** dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional⁴⁵.

⁴¹ Ley de emergencia económica. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/ley-550-de-1999/Documents/LEY%20550%20DE%201999.pdf>.

⁴² Ley 105 de 1993. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>.

⁴³ Ley 336 de 1996. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.consejosuperiordeltransporte.org/88>.

⁴⁴ Ley 769 de 2002. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557>.

⁴⁵ Ley 79 de 1988. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=921>.

- **Ley 454 de 1998:** Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones⁴⁶.
- **Ley 1233 de 2008:** Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones⁴⁷.

2.4 MARCO ESPACIAL

Para la investigación se ha tomado como objeto la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, empresa cuya actividad principal es la prestación del servicio público de transporte en las localidades de Pereira, Armenia, La Virginia y Cartago tanto inter-municipalmente como inter-departamentalmente. Además la organización cubre el servicio de taxis en la ciudad de Pereira y en sus diferentes municipios, adicionalmente esta cooperativa es propietaria de dos estaciones de servicio donde satisface el consumo industrial de combustibles en la ciudad⁴⁸.

El desarrollo del proyecto se hará en la casa matriz de la empresa la cuál es la oficina administrativa, que se encuentra ubicada en la Cr 6 N 6-43 Pereira.

⁴⁶ Ley 454 de 1998. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.ascoop.coop/normatividad/>.

⁴⁷ Ley 1233 de 2008. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.ascoop.coop/normatividad/>.

⁴⁸ Información de la empresa COOCHOFERES DE PEREIRA. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.atransec.com/coochoferes/valores%20coorporativos.htm>.

2.5 MARCO FILOSÓFICO

En la actualidad Colombia se encuentra en vía de desarrollo y para lograr un avance en su economía, el país debe proteger su mercado interno ya que es esta la base de su crecimiento; Sin embargo, las pequeñas o medianas empresas “pyme” en Colombia enfrentan una situación desventajosa ante las multinacionales que llegan al país las cuales resultan más atractivas para el consumidor por sus aparentes menores precios relativos.

La ciudad de Pereira no es ajena a la problemática anteriormente mencionada debido a que esta se encuentra en constante crecimiento y progreso necesitando así, un desarrollo empresarial más sólido, que le permitan a la ciudad hacerse más fuerte frente a las dificultades que se le puedan presentar para seguir posicionándose como una de las ciudades más importantes del país.

Es por esto que estas empresas están obligadas a realizar ajustes en sus estrategias y en su funcionamiento interno, teniendo en cuenta un entorno mucho más abierto y lo que esto implica en términos de los recursos y capacidades con los que cuentan. Por consiguiente, las pymes se deben ajustar y adaptar a los nuevos mercados, puesto que es en estas empresas donde se encuentra la mayor fuerza laboral del país⁴⁹.

Con este trabajo se busca no solamente mejorar los procesos que la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA realiza actualmente sino también contribuir al desarrollo integral de ella y brindarle herramientas que le permitan lograr esa competitividad mencionada anteriormente y así propender por su permanencia en el tiempo.

2.6 MARCO SITUACIONAL

COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA

RESEÑA HISTORICA

Fue fundada en el mes de Diciembre de 1940 y reconocida su personalidad jurídica número 28, el 20 de Enero de 1941, con el nombre de “COOPERATIVA

⁴⁹ Problemas que enfrentan las pymes en Colombia. [En: Línea], [Consultado 20 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/frente-los-tlc-las-pymes-dependen-del-mercado-interno>

DE LA SOCIEDAD DE CHOFERES”, nombre histórico para sus fundadores pues la Sociedad de Choferes integraba desde años atrás prácticamente la totalidad de los transportadores de Pereira, tanto los de la parte urbana, las veredas como los vinculados a la actividad intermunicipal. Socio fundador y primer gerente fue el señor Carlos Echeverry.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Alcance de la Certificación: Servicio de Transporte Público Colectivo Intermunicipal de Pasajeros en el Departamento de Risaralda.

MISION

LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA - COOCHOFERES PEREIRA, tiene como misión la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor de pasajeros, con operación nacional. Apoyándose en la filosofía cooperativista, brindando servicios de excelente calidad, a través de un parque automotor moderno y un equipo humano competente.

VISION

En el 2015 LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA - COOCHOFERES PEREIRA, tendrá modernizado todo su parque automotor y habrá consolidado su prestigio, como empresa líder en la prestación del servicio de pasajeros en las rutas servidas.

POLÍTICA DE CALIDAD

Estamos enfocados en el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros en el eje cafetero, brindando niveles óptimos de comodidad, seguridad, cumplimiento y buena atención, a través de un moderno parque automotor y un talento humano competente y comprometido.

Actividades y servicios que presta la cooperativa

Transporte público de pasajeros en los siguientes radios de acción:

- a. Urbano: este servicio se presta en la modalidad de taxis teniendo una oficina de despacho en la avenida 30 de Agosto N° 27-58
- b. Área metropolitana: servicio departamental e interdepartamental, con oficinas de despacho en las ciudades de Pereira (terminal de transporte), Armenia, Cartago y la Virginia.
- c. Interveredal: este servicio se presta con vehículos camperos, el despacho está ubicado en la Cra 12 N° 17-35 Centro de la ciudad de Pereira.

De igual manera la cooperativa cuenta con dos estaciones de servicio para la distribución de combustibles y servicios afines, ubicadas en la Avenida 30 de

Agosto N° 27-58 y en la Avenida del río N° 5-75, estratégicamente ubicadas en las salidas de la ciudad.

2.7 GLOSARIO

Teneduría: Consiste en el proceso rutinario de registrar, clasificar, y resumir la información dada de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa.

Se puede llevar anotaciones con el mayor orden y claridad posible.

La contabilidad tiene libros que son indispensables para la empresa que son: Diario, Mayor, Inventario, Compras y Ventas.

Y otros llamados “libros auxiliares” como el libro de caja, diario auxiliar de ventas, diario de cuentas corrientes, documentos a pagar, bancos, etc⁵⁰.

Empréstitos: Es una forma de captar dinero del público por parte de las entidades de crédito, emitiendo un conjunto de valores en serie que la gente puede comprar. A cambio, la entidad se compromete a devolver el dinero en el plazo y con los intereses pactados. En este sentido, se parece a un depósito a plazo fijo. La diferencia es que en un empréstito la deuda que asume la entidad está representada por un valor cuya propiedad puede ser transmitida libremente. Es decir, que se puede comprar o vender. A estos valores se les llama títulos de renta fija, porque suelen dar a quienes los poseen unos intereses previstos de antemano, a diferencia de lo que ocurre con la renta variable⁵¹.

Liquidez: La cantidad de dinero que una empresa tiene a la mano o puede generar rápidamente revela cuán saludable es la empresa financieramente. Los altos niveles de efectivo disponible indican que el negocio puede terminar de pagar deudas fácilmente cuando llegan las fechas de vencimiento. Los tipos de activos que tiene una empresa y la comerciabilidad de esos activos es donde comienza la discusión sobre la liquidez financiera⁵².

Solvencia: la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros⁵³.

⁵⁰ Teneduría. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.netsys.com.py/port/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=99.

⁵¹ Empréstito. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.bde.es/clientebanca/productos/emprestitos/quees/quees.htm>.

⁵² Liquidez. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/la-definicion-de-liquidez-en-finanzas-11104.html>

⁵³ Solvencia. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html>

Mercado alcista: se caracteriza por la expectativa en la subida de las cotizaciones y en el mercado bajista la situación es la contraria ya que se caracteriza por una tendencia de caída de precios y volúmenes de contratación⁵⁴.

Volatilidad: Una medida de la frecuencia e intensidad de los cambios del precio de un activo o de un tipo. La volatilidad se puede medir de muchas maneras pero, a efectos de valorar una opción o un instrumento que contenga una opción incorporada, la volatilidad se mide normalmente como desviación típica del porcentaje anual de cambio cuando ese porcentaje se compone continuamente⁵⁵.

Ratio: Los ratios financieros son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balances, Estados de Resultados y otros) y sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas. Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de calidad de los valores que dan origen a los ratios financieros, éstos constituyen una forma sistemática de examinar, desde el punto de vista financiero, la empresa y su funcionamiento⁵⁶.

PyME: La sigla PyME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país⁵⁷.

Full Equity: La cantidad de inversión mediante efectivo o ganancias retenidas en una empresa. A veces es llamado "shareholder equity", "valor de libro" o valor neto. Para calcular los ratios, los préstamos de accionistas a la compañía, a menudo son incluidos a la "equity" de la compañía. El término también significa la diferencia entre activos y pasivos. Este es el compromiso financiero total de los propietarios con la empresa⁵⁸.

Free Cash Flow: es la capacidad que tiene una empresa o negocio para generar dinero o recursos generados por la empresa. Para valorar empresas se suele utilizar el Free Cash Flow o Flujo de Caja Libre que mide la capacidad que tiene

⁵⁴ Mercado alcista. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/mercado_alcista.html

⁵⁵ Volatilidad. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/volatilidad/volatilidad.htm>

⁵⁶ Ratio. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestsp/racio_financeiro.html

⁵⁷ Pyme. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>

⁵⁸ Full equity. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=120>

un negocio de generar caja independientemente de su estructura de financiación⁵⁹.

Ingreso per cápita: Aquella variable económica que indica la relación que existe entre el Producto Bruto Interno (PBI) y la cantidad de habitantes de una nación. A instancias de la macroeconomía, el PIB es una medida que expresa el valor monetario de la demanda final en lo que respecta a la producción de bienes y de servicios, en una región o país, durante un lapso de tiempo determinado, que normalmente es de un año. Cabe destacar que al PIB se lo utiliza para tener una noción de la medida del bienestar material presente en una sociedad y que mide siempre la producción final⁶⁰.

⁵⁹ Free cash flow. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.gurusblog.com/archives/el-cash-flow/11/01/2013/>

⁶⁰ Ingreso per cápita. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/ingreso-per-capita.php>

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 UNIVERSO

La presente investigación se llevó a cabo en la COPPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, esta empresa presta servicio de transporte público en Pereira, Armenia, La Virginia y Cartago, además de esto, satisface el consumo industrial de combustibles en la ciudad de Pereira por medio de dos estaciones de servicio.

La empresa se encuentra ubicada en diferentes puntos de la ciudad de Pereira y cuenta con 3 sedes adicionales en la región: Cartago, Armenia y la Virginia; adicionalmente la empresa cuenta con una sede administrativa se ubicada en la Cr 6 N 6-43 Pereira.

3.2 POBLACIÓN O MUESTRA

La muestra se encuentra conformada por los estados financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 con sus respectivas notas aclaratorias, los cuales se describen a continuación:

- Estados financieros año 2011
- Estados financieros año 2012

- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la posición financiera
- Estado de flujo de efectivo (método indirecto)
- Balance General
- Estado de Resultados
- Proyecto de distribución de excedentes
- Notas a los estados financieros a 31-12-2012
 - A. Patrimonio
 - B. Ajustes integrales por inflación
 - C. Notas explicativas de los principales rubros contenidos en los estados financieros
 - 1. Disponible
 - 2. Inversiones

3. Inventarios
4. Cuentas por cobrar
5. Propiedad, planta y equipo
6. Depreciaciones
7. Cargos diferidos
8. Otros activos
9. Provisión otros activos
10. Créditos de bancos y otras entidades
11. Cuentas por pagar
12. Impuestos, gravámenes y tasas
13. Fondos sociales y mutuales
14. Otros pasivos
15. Pasivos estimados y provisiones
16. Patrimonio
17. Ingresos operacionales
18. Ingresos no operacionales
19. Gastos de administración
20. Gastos de ventas
21. Gastos no operacionales
22. Costo de ventas
23. Estado de cambios en el patrimonio
24. Demandas contra la cooperativa

- Estados financieros año 2013

- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la posición financiera
- Estado de flujo de efectivo (método indirecto)
- Balance General
- Estado de Resultados
- Notas a los estados financieros a 31-12-2012
 - A. Características jurídicas de la entidad
 - B. Políticas generales de registro contable
- Contabilidad
 - A. Ajustes integrales por inflación
 - B. Notas explicativas de los principales rubros contenidos en los estados financieros
 1. Disponible
 2. Inversiones

3. Inventarios
4. Cuentas por cobrar
5. Propiedad, planta y equipo
6. Depreciaciones
7. Otros activos
8. Provisión otros activos
9. Créditos de bancos y otras entidades
10. Cuentas por pagar
11. Impuestos, gravámenes y tasas
12. Fondos sociales y mutuales
13. Otros pasivos
14. Pasivos estimados y provisiones
15. Patrimonio
16. Ingresos operacionales
17. Ingresos no operacionales
18. Gastos de administración
19. Gastos de ventas
20. Gastos no operacionales
21. Costo de ventas
22. Demandas contra la cooperativa

- Estados financieros año 2014

- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la posición financiera
- Estado de flujo de efectivo (método indirecto)
- Balance General
- Estado de Resultados
- Notas a los estados financieros a 31-12-2012
- C. Características jurídicas de la entidad
- D. Políticas generales de registro contable
- Contabilidad
- C. Ajustes integrales por inflación
- D. Notas explicativas de los principales rubros contenidos en los estados financieros
- 23. Disponible
- 24. Inversiones
- 25. Inventarios
- 26. Cuentas por cobrar

27. Propiedad, planta y equipo
28. Depreciaciones
29. Otros activos
30. Provisión otros activos
31. Créditos de bancos y otras entidades
32. Cuentas por pagar
33. Impuestos, gravámenes y tasas
34. Fondos sociales y mutuales
35. Otros pasivos
36. Pasivos estimados y provisiones
37. Patrimonio
38. Ingresos operacionales
39. Ingresos no operacionales
40. Gastos de administración
41. Gastos de ventas
42. Gastos no operacionales
43. Costo de ventas
44. Demandas contra la cooperativa

3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

ESPACIAL:

El proyecto de investigación se realizará en la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, la cual tiene ubicada las oficinas administrativas en la Cr 6 N 6-43 Pereira.

Además, si es necesario se recurrirá a los establecimientos de prestación de servicios de transporte y venta de combustibles ubicados en las siguientes direcciones:

- **Venta de Combustible:**

- Bomba COOCHOFERES estación de la 28, Avenida 30 de agosto N 27-58 Pereira.
- Bomba COOCHOFERES estación del Río, Avenida del Rio N 5-75 Pereira.

- **Servicios de Transporte:**

- Transporte intermunicipal: Terminal de Transportes de Pereira, piso 1 Oficina COOCHOFERES.
- Transporte taxi urbano: Bomba COOCHOFERES de la 28, Avenida 30 de agosto N 27-58 oficina primer piso, Pereira.
- Transporte Camperos: Carrera 12 en el hueco entre calle 17 y 18, Pereira.

TEMPORAL

Con el fin de llevar a cabo una eficaz y pertinente investigación acerca de la situación financiera actual, junto con los antecedentes que nos permiten analizar el comportamiento financiero; COOCHOFERES PEREIRA, ha brindado la información sobre sus respectivos estados financieros de los años 2011, 2012, 2013 y 2014, por esta razón la investigación se enmarca en este lapso de tiempo.

TEMÁTICA

La presente investigación está enmarcada en las áreas administrativa, financiera involucrando las siguientes asignaturas que pertenecen a la formación del ingeniero industrial.

1. Administrativas:

Administración general
Administración de personal
Administración de salarios

2. Financieras:

Contabilidad
Sistemas de costeo
Análisis financiero
Economía
Ingeniería económica

3.4 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
EXCEDENTES	Cantidad sobrante o remanente de algo. En general, diferencia entre el valor de los bienes y servicios producidos por una comunidad durante un determinado período de tiempo y el valor de la parte de esos bienes y servicios necesarios para el sostenimiento (reproducción) de sus habitantes. La existencia de excedente es condición sine qua non para que el bienestar general de los ciudadanos de un país o su número pueda aumentar.	Cantidad monetaria de la que dispone la empresa después de haber descontado los costos y gastos de los ingresos operaciones recibimos por la prestación de sus servicios.	Margen neto y margen de contribución.
DEMANDA	Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los	Cantidad de clientes que adquieren la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa.	# de clientes atendidos.

	diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).		
COSTOS	Valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio	Monto monetario requerido por la empresa para prestar sus servicios.	# de servicios prestados
PRECIOS	Pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.	Cantidad monetaria que recibe la empresa al prestar sus servicios.	Margen bruto de explotación

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información requerida para la realización del presente proyecto fue suministrada por la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA y en la recolección se utilizaron los siguientes instrumentos:

- _ Observación
- _ Entrevista con los colaboradores y gerente de la empresa.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Mediante la investigación de este proyecto se recogieron dos tipos de información: cualitativa y cuantitativa, para cada uno de estos tipos de información se aplica un procesamiento y análisis distintos; de esta manera, la información cuantitativa que

pertenece a los estados financieros de la empresa se ha procesado en excel, ya que allí se han almacenado las cifras de cada año y se han realizado las operaciones necesarias con el objeto de preparar la información para su posterior análisis; debido que el proyecto no necesitó de un tratamiento estadístico alguno, el análisis de la información se realizó por medio de herramientas e indicadores financieros.

En relación a la información cualitativa, no hubo necesidad de sacar muestras ya que se logró obtener toda la información poblacional necesaria para el proyecto, por esta razón tampoco se aplicó procesamiento estadístico y simplemente se procedió a almacenar los datos; el análisis se realiza en base a los conceptos obtenidos por los investigadores durante su carrera.

4. DIAGNÓSTICO OBTENIDO

A partir de la información financiera suministrada por la organización y empleando el método de observación se realizaron dos tipos de diagnósticos financiero y organizacional, acerca de la situación en la que actualmente se encuentra la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, y poder tomar esto como base para realizar la propuesta acerca de la estructura organizacional y funcional que debe de tener el área financiero para la organización.

4.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

4.1.1 Análisis financiero general

4.1.1.1 Análisis general con relación a la variación de las cuentas principales

- **VARIACIÓN DE ACTIVOS TOTALES**

Tabla 2. Activos totales

ACTIVOS TOTALES	
AÑO	VALOR
2011	\$ 2,085,914,884.36
2012	\$ 1,448,318,940.46
2013	\$ 1,297,418,576.44
2014	\$ 1,498,458,405.53

Ilustración 1. Variación activos totales



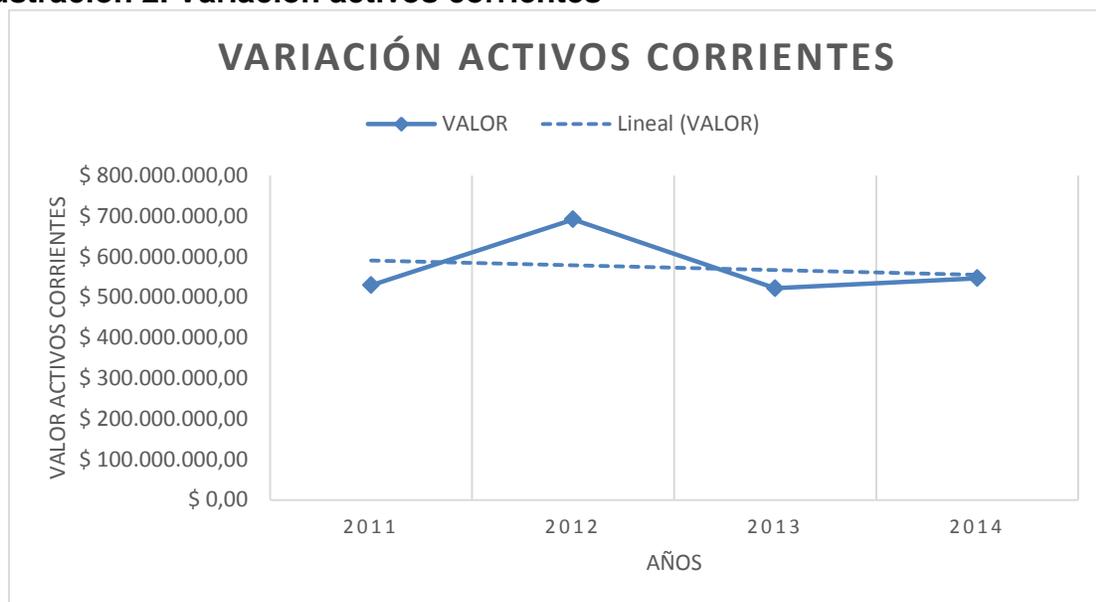
Realizando el análisis con relación a los valores de los activos totales de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución de sus activos totales durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. Esto genera que la organización cuente con menos recursos disponibles para ejercer su actividad comercial o que desacelere su crecimiento por falta de más recursos económicos necesarios para hacerlo; esta disminución de los activos se debe a las ventas de activos fijos realizadas durante estos periodos.

VARIACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES

Tabla 3. Activos corrientes

ACTIVOS CORRIENTES	
AÑO	VALOR
2011	\$ 529,400,241.00
2012	\$ 691,978,175.19
2013	\$ 522,069,694.81
2014	\$ 546,900,351.00

Ilustración 2. Variación activos corrientes



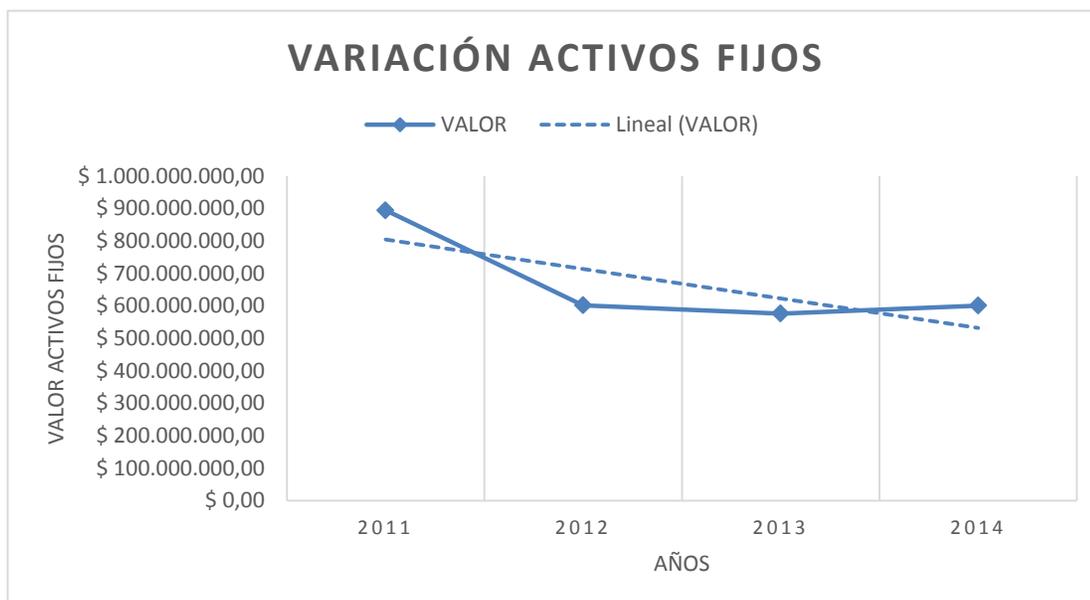
Realizando el análisis con relación a los valores de los activos corrientes de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa tuvo un aumento pero ha sufrido una leve disminución de sus activos corrientes durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente nula como se observa en la línea punteada. Sin embargo se observa que durante el año 2012 hubo un aumento significativo debido que en este año se vendió la mayor parte de activos sin hacer ningún uso de estos. Se evidencia de que la empresa tiene demasiado dinero disponible para el corto plazo el cual no necesita y debería ser invertido en activos de largo plazo.

VARIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Tabla 4. Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	
AÑO	VALOR
2011	\$ 894,715,856.00
2012	\$ 601,938,381.91
2013	\$ 576,452,245.98
2014	\$ 601,112,125.00

Ilustración 3. Variación activos fijos



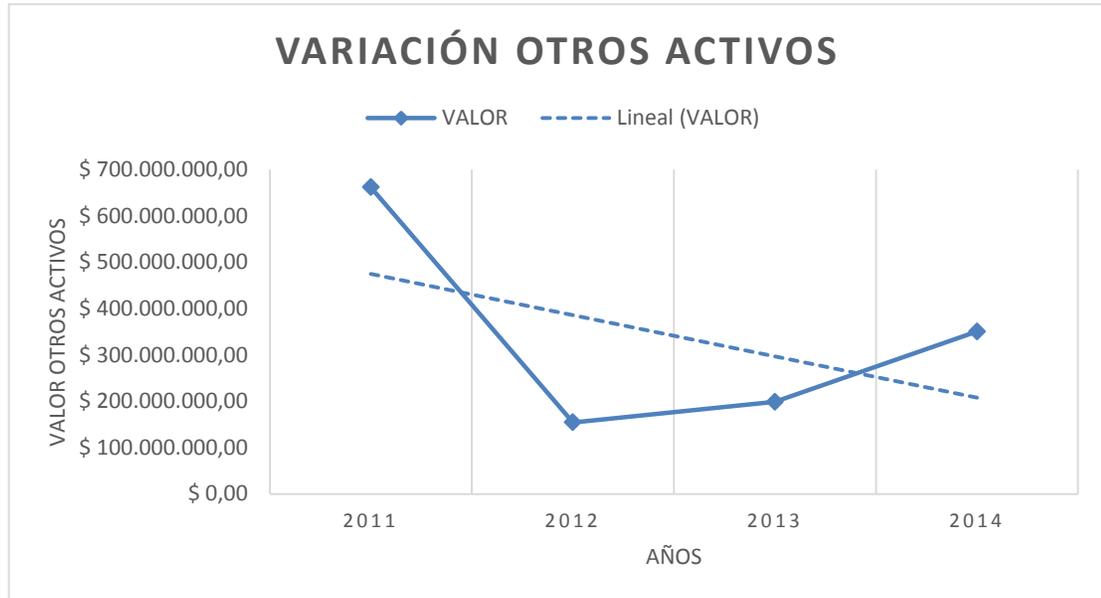
Realizando el análisis con relación a los valores de los activos fijos de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución de sus activos fijos durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada, además se evidencia lo relacionado en el análisis anterior respecto a los activos corrientes. Esto influye directamente en su capacidad real e instalada que le permita contar con los recursos fijos requeridos para desarrollar su actividad económica en el corto, mediano y largo plazo.

VARIACIÓN DE OTROS ACTIVOS

Tabla 5. Otros activos

OTROS ACTIVOS	
AÑO	VALOR
2011	\$ 661,798,787.00
2012	\$ 154,402,383.36
2013	\$ 198,896,635.65
2014	\$ 350,445,930.00

Ilustración 4. Variación otros activos



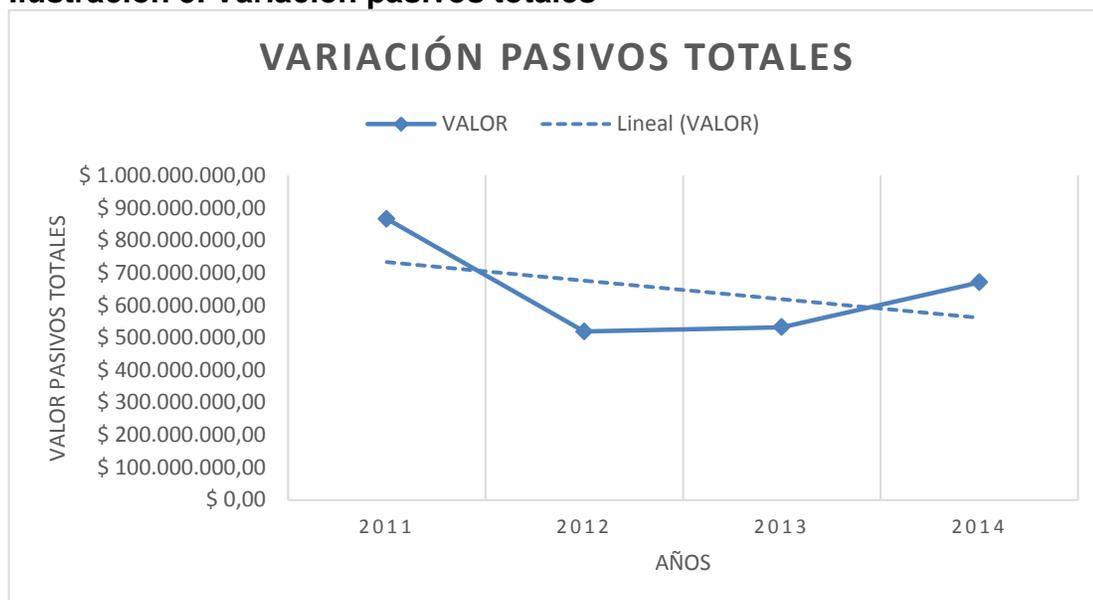
Realizando el análisis con relación a los valores de los otros activos de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución significativa de sus otros activos durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. Se evidencia en el análisis de los estados de la compañía que la principal disminución se debe a los activos diferidos de la organización.

VARIACIÓN DE PASIVOS TOTALES

Tabla 6. Pasivos totales

PASIVOS TOTALES	
AÑO	VALOR
2011	\$ 866,640,143.00
2012	\$ 519,306,544.99
2013	\$ 532,702,664.55
2014	\$ 670,954,429.00

Ilustración 5. Variación pasivos totales



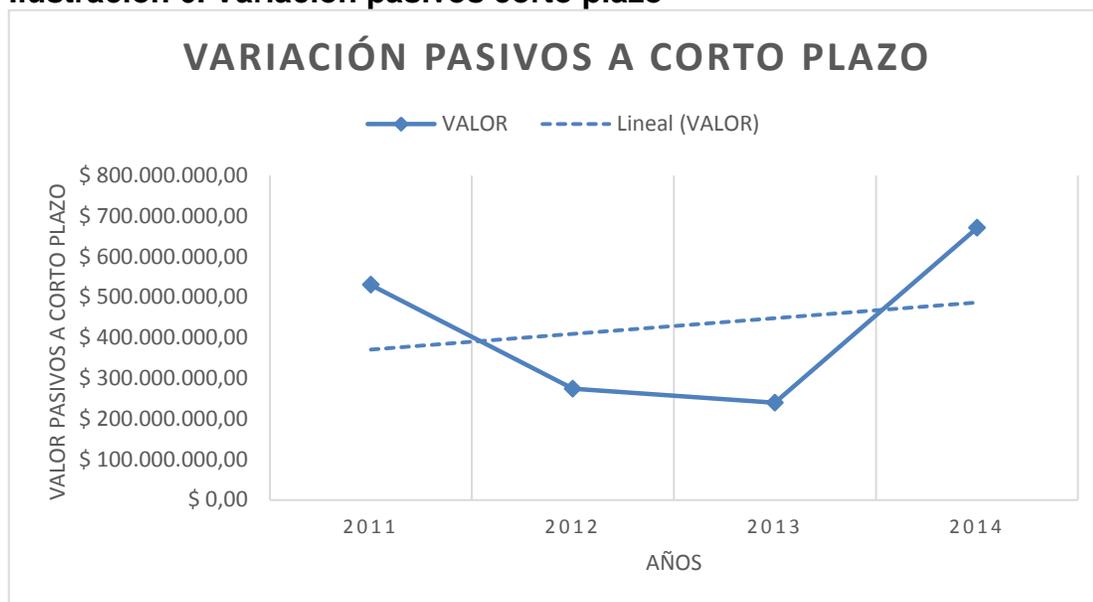
Realizando el análisis con relación a los valores de los pasivos totales de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución de sus pasivos totales o deudas durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. Esto indica que la empresa ha empezado a disminuir sus deudas, algo que se relaciona al mismo tiempo con los activos que también disminuyeron en los periodos observados, por lo tanto se puede concluir que la empresa ha destinado parte del dinero generado por ventas de activos, al pago de sus deudas totales

VARIACIÓN DE PASIVOS A CORTO PLAZO

Tabla 7. Pasivos a corto plazo

PASIVOS A CORTO PLAZO	
AÑO	VALOR
2011	\$ 530,268,316.00
2012	\$ 274,041,194.69
2013	\$ 239,670,281.38
2014	\$ 670,954,429.00

Ilustración 6. Variación pasivos corto plazo



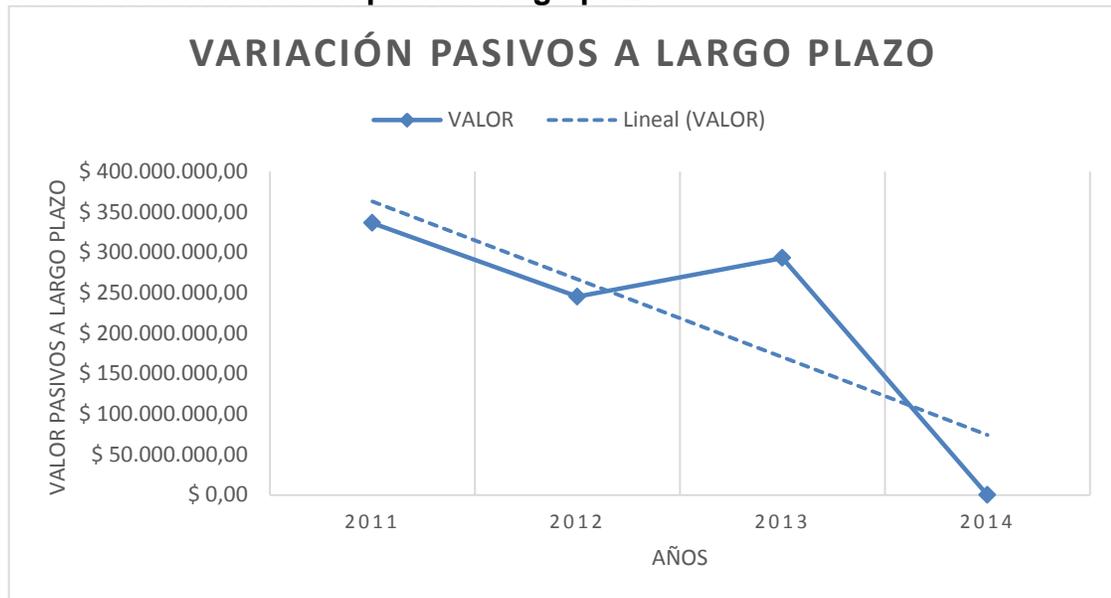
Realizando el análisis con relación a los valores de los pasivos a corto plazo de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido un aumento de sus pasivos circulantes durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente positiva como se observa en la línea punteada. Sin embargo se puede observar que hasta el año 2013 estos pasivos disminuyeron, pero en el año 2014 aumentaron principalmente por la inversión en inventarios.

VARIACIÓN DE PASIVOS A LARGO PLAZO

Tabla 8. Pasivos a largo plazo

PASIVOS A LARGO PLAZO	
AÑO	VALOR
2011	\$ 336,371,827.00
2012	\$ 245,265,350.30
2013	\$ 293,032,383.17
2014	\$ 0.00

Ilustración 7. Variación pasivos largo plazo



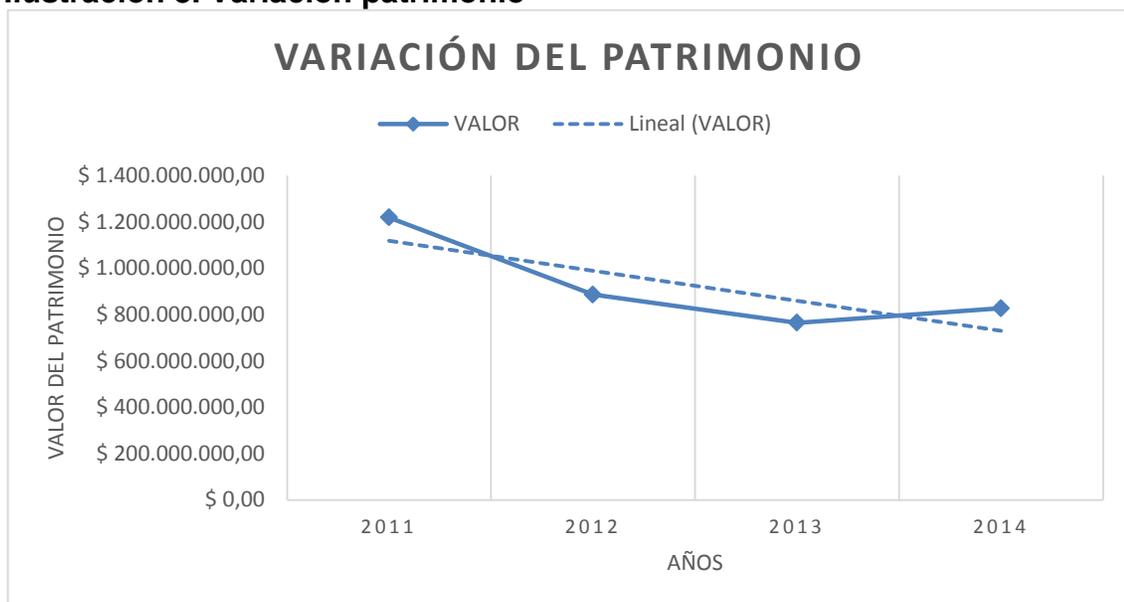
Realizando el análisis con relación a los valores de los pasivos a largo plazo de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa tuvo una disminución muy significativa, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. A partir de esta información se puede inferir que la organización ha ido amortiguando sus deudas mayores a un año durante el transcurso de los años en estudio; esto es bueno debido a que se reduce el nivel de endeudamiento, pero se desperdicia la posibilidad de apalancar financieramente la organización y aprovechar los gastos financieros para reducir el pago en impuestos.

VARIACIÓN DEL PATRIMONIO

Tabla 9. Patrimonio

PATRIMONIO	
AÑO	VALOR
2011	\$ 1,219,274,741.10
2012	\$ 886,229,658.79
2013	\$ 764,715,911.88
2014	\$ 827,503,976.00

Ilustración 8. Variación patrimonio



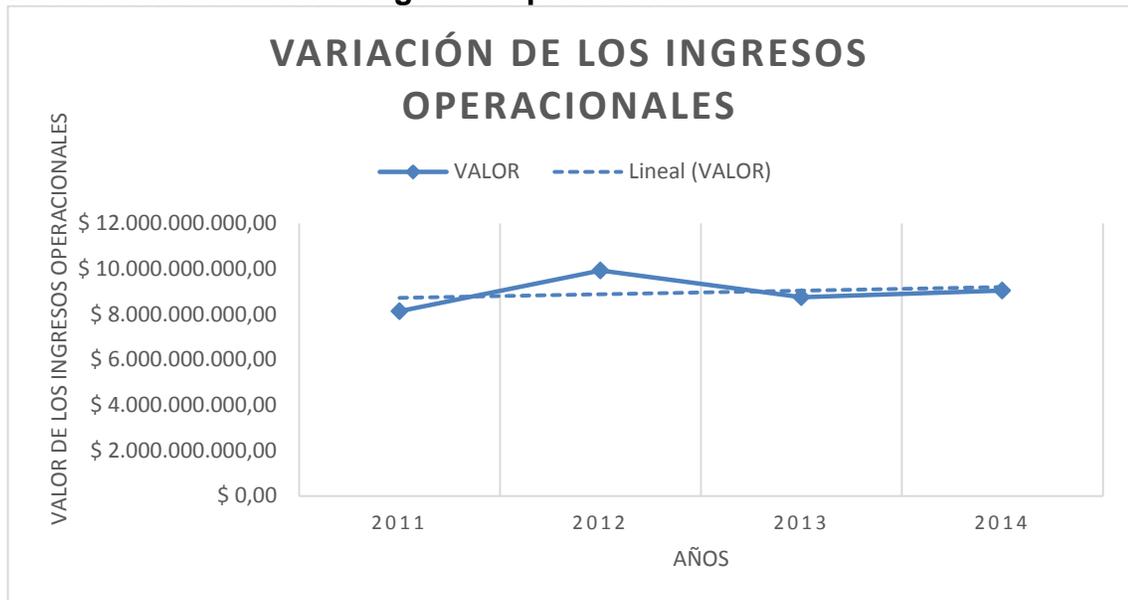
Realizando el análisis con relación a los valores del patrimonio de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución de su patrimonio en este lapso de tiempo, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. Esto es una condición desfavorable que significa que la organización ha ido disminuyendo sus propios recursos y ha estado financiando su capital con aportes de terceros. La principal causa de disminución del patrimonio se debe a las utilidades negativas presentadas en los últimos años y desvinculación de asociados. Sin embargo se observa que en el año 2014 esta situación ha mejorado tanto en excedentes como en el número de asociados que aportan capital.

VARIACIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES

Tabla 10. Ingresos operacionales

INGRESOS OPERACIONALES	
AÑO	VALOR
2011	\$ 8,128,485,690.10
2012	\$ 9,921,320,590.50
2013	\$ 8,744,309,918.41
2014	\$ 9,036,763,905.00

Ilustración 9. Variación ingresos operacionales



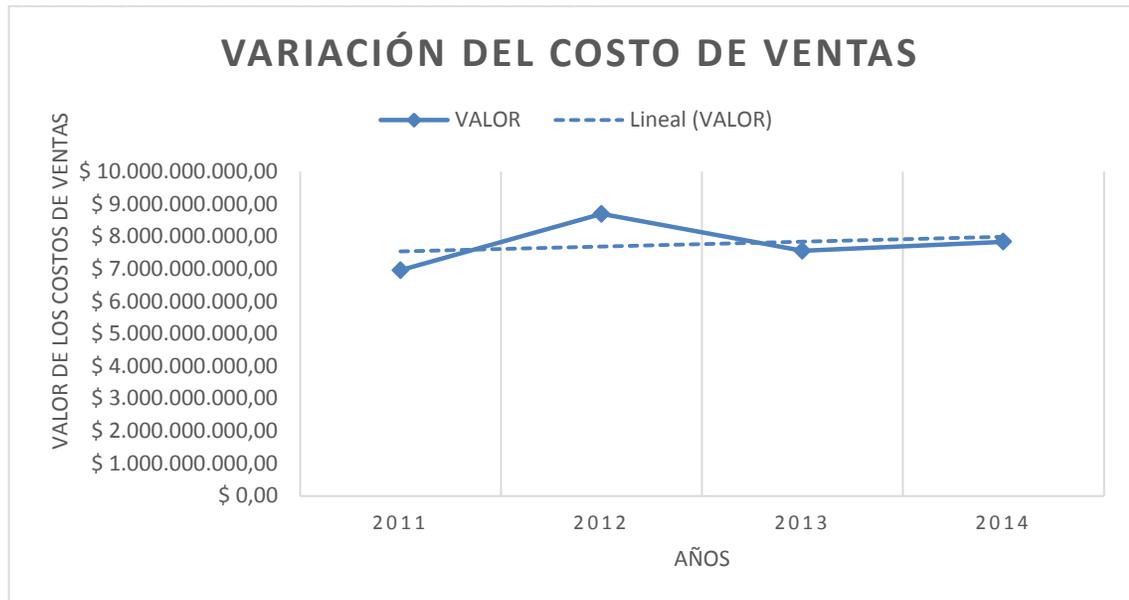
Realizando el análisis con relación a los valores de los ingresos operacionales de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha permanecido casi constante a diferencia del año 2012 donde aumentaron considerablemente a razón de la venta de activos, sin embargo sus ventas permanecen constantes; la gráfica sigue una línea de tendencia con pendiente casi nula como se observa en la línea punteada.

VARIACIÓN DE LOS COSTOS

Tabla 11. Costo de ventas

COSTO DE VENTAS	
AÑO	VALOR
2011	\$ 6,956,906,499.44
2012	\$ 8,694,633,278.01
2013	\$ 7,558,185,214.85
2014	\$ 7,836,802,371.00

Ilustración 10. Variación costo de ventas



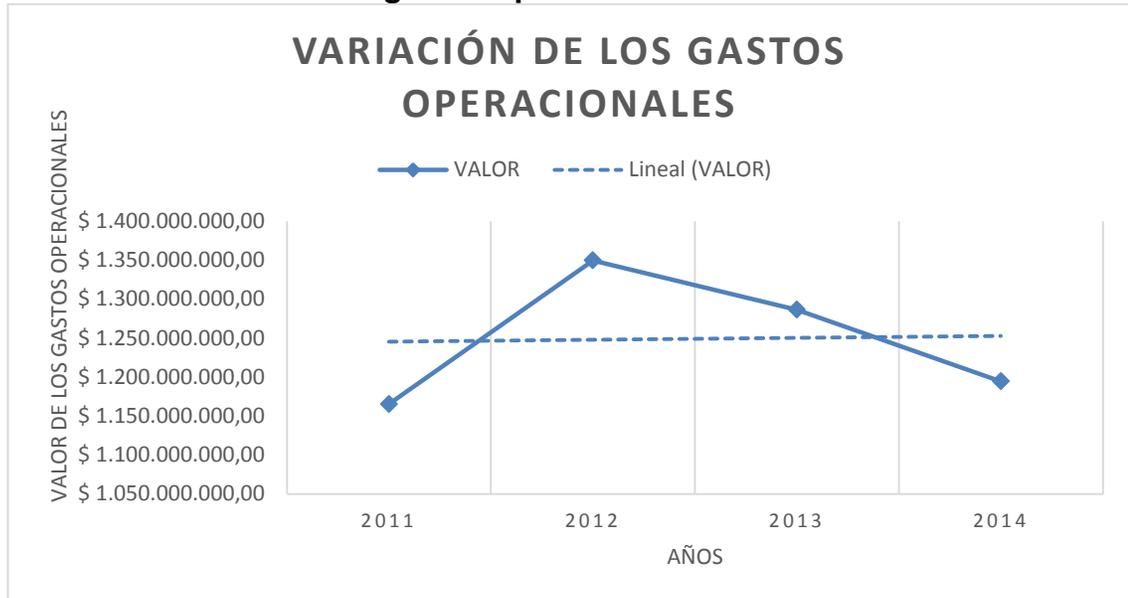
Realizando el análisis con relación a los valores de los costos de ventas de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa también permanece constante en sus costos de ventas durante el periodo, siguiendo una línea de tendencia con pendiente casi nula como se observa en la línea punteada, debido a que el costo de ventas en la empresa fluye de manera proporcional a las ventas generadas en los últimos periodos.

VARIACIÓN DE LOS GASTOS

Tabla 12. Gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES	
AÑO	VALOR
2011	\$ 1,165,415,352.02
2012	\$ 1,349,794,391.59
2013	\$ 1,286,437,104.89
2014	\$ 1,194,672,718.00

Ilustración 11. Variación gastos operacionales



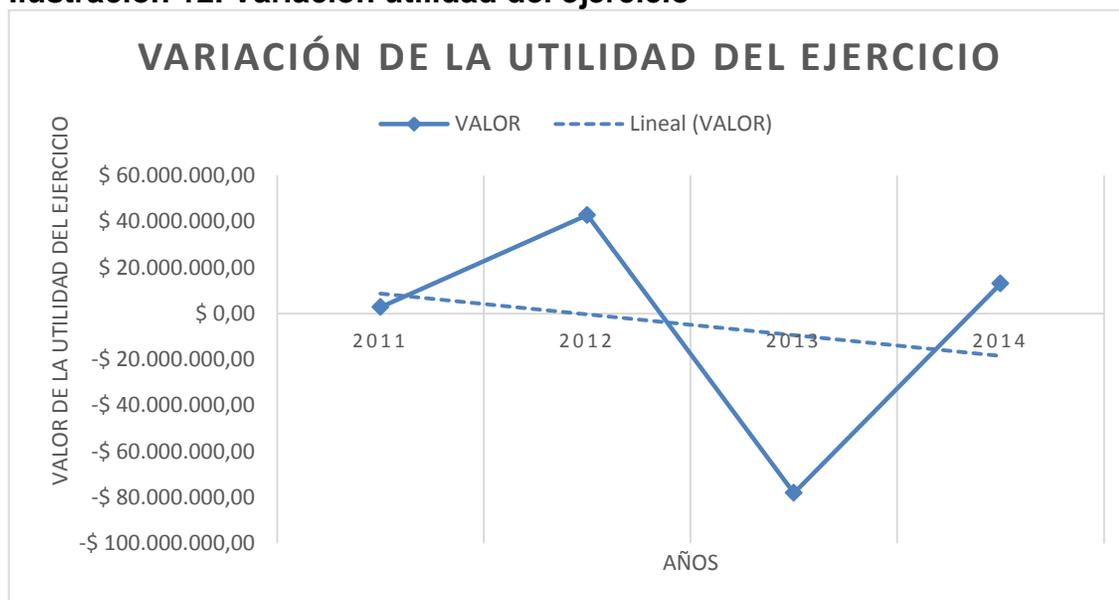
Realizando el análisis con relación a los valores de los gastos operacionales de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa ha sufrido una disminución de sus gastos operacionales durante los últimos 3 años. Como se puede observar en la gráfica la empresa empezó inicialmente con un ascenso de sus gastos operacionales para el periodo del año 2012, sin embargo para los periodos posteriores se presentó una disminución de los mismos. Esto se debe a que la organización ha reducido sus gastos tanto administrativos, de ventas y financieros, además se presenta una importante reducción de personal y de gastos de arrendamiento.

VARIACIÓN DE LA UTILIDAD NETA

Tabla 13. Utilidad del ejercicio

UTILIDAD DEL EJERCICIO	
AÑO	VALOR
2011	\$ 2,718,475.67
2012	\$ 42,782,736.67
2013	-\$ 78,068,268.98
2014	\$ 12,961,692.00

Ilustración 12. Variación utilidad del ejercicio



Realizando el análisis con relación a los valores de la utilidad del ejercicio de la organización durante los últimos cuatro años y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la empresa en general ha sufrido una disminución de sus otros activos durante los últimos 4 años, siguiendo una línea de tendencia con pendiente negativa como se observa en la línea punteada. Sin embargo es una variable que ha tenido un comportamiento muy flexible como se observa en la gráfica, debido que en los primeros años la empresa iba teniendo un aumento de los excedentes netos de su operación hasta el periodo de 2012; pero para los periodos posteriores se registró una drástica disminución de los resultados de su operación consecuencia de embargos y otros siniestros en los cuales se ha visto involucrada la empresa, además de una mala administración de sus recursos en los últimos años. Es de anotar que para el año 2014 la empresa ha comenzado a recuperarse.

4.1.2 Análisis financiero por análisis vertical

ANÁLISIS VERTICAL 2011

Tabla 14. Datos análisis vertical 2011

	2011	%
ACTIVOS	2.085.914.884,36	100%
ACTIVOS CORRIENTES	529.400.241,03	25%

ACTIVOS FIJOS	894.715.856,28	43%
OTROS ACTIVOS	661.798.787,05	32%

	2011	%
PASIVOS	(866.640.143)	100%
PASIVOS CORRIENTES	(866.640.143)	100%

	2011	%
PATRIMONIO	(1.221.993.216,77)	100%
CAPITAL SOCIAL	(144.903.836,00)	12%
RESERVAS OBLIGATORIAS	(48.575.256,12)	4%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	(3.430.434,00)	0%
SUPERAVIT	(1.025.083.690,65)	84%

TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	(2.088.633.360,02)	100%
PASIVO	(866.640.143)	41%
PATRIMONIO	(1.221.993.216,77)	59%

- Entre los activos sobresalen los activos fijos con un 42%, luego otros activos con un 32% y por lo último los activos corrientes con un 25%, esto es muy apropiado para la actividad económica de la empresa ya que al prestar servicios de transporte debe poseer gran cantidad vehículos y propiedades disponibles.
- La empresa cuenta con buena liquidez ya que la mayor parte de los activos corrientes se encuentra en la cuenta DISPONIBLE y el porcentaje de activos corrientes en el total de activos es representativo.
- Los activos corrientes no están respaldando los pasivos corrientes.

- En el total de pasivo más patrimonio predomina el patrimonio con un 59%, sin embargo la distribución esta equilibrada en este aspecto ya que la diferencia no es significativa.

RECOMENDACIONES

- Aunque la empresa no presente altos niveles de endeudamiento, debe analizar la posibilidad de pagar algunas deudas a corto plazo ya que en este momento sus activos corrientes no están respaldando el pasivo a corto plazo.

Este pago se puede hacer por medio de la recuperación de cartera, por lo tanto la empresa debería pensar en estrategias para la recolección de cuentas por cobrar tanto de clientes como colaboradores.

ANALISIS VERTICAL 2012

Tabla 15. Datos análisis vertical 2012

	2012	%
ACTIVOS	1.448.318.940,46	100%
ACTIVOS CORRIENTES	691.978.175,19	48%
ACTIVOS FIJOS	601.938.381,91	42%
OTROS ACTIVOS	154.402.383,36	11%

	2012	%
PASIVOS	(519.306.545)	100%
PASIVOS CORRIENTES	(519.306.545)	100%

	2012	%
PATRIMONIO	(886.229.659)	100%
CAPITAL SOCIAL	(136953999,00)	15%
RESERVAS OBLIGATORIAS	(4549669,42)	1%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	(3430434,00)	0%
SUPERAVIT	(741295556,37)	84%

TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	(1.405.536.204)	100%
PASIVO	(519.306.545)	37%
PATRIMONIO	(886.229.659)	63%

- La distribución de activos en la empresa se encuentra muy equilibrada tendiendo 48% en activos corrientes y 42% en activos fijos lo que puede representar buena liquidez para la empresa, sin embargo dicha distribución no es muy apta para la actividad económica de la misma debido que debería tener más capital invertido en activos fijos.
- Dentro de los activos corrientes encontramos mayor concentración en disponible con un 45% seguido de las cuentas por cobrar con 21%.
- Los activos corrientes de la empresa que suman \$691'978.175 respaldan de manera amplia los pasivos corrientes que son \$274'041.194, además los activos fijos \$601.938.381,91 respaldan los pasivos a largo plazo \$245.265.350,30.
- La empresa posee pocas deudas a nivel bancario, y los demás pasivos están distribuidos de forma proporcional.
- El nivel de endeudamiento está en un 37% mientras el patrimonio ocupa el 63%, sin embargo la mayor parte del patrimonio está concentrada en SUPERAVIT lo cual guarda relación con el alto valor observado en PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO.

RECOMENDACIONES

- El nivel de endeudamiento está en un 37% mientras el patrimonio ocupa el 63%, esto es riesgoso para la empresa ya que si llega a caer en un periodo de crisis va a ser difícil obtener préstamos de entidades bancarias ya que no tiene un buen historial crediticio; sin embargo la mayor parte del capital está financiado por los accionistas, lo cual es bueno para este tipo de organización.
- Teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa, sería bueno invertir dinero que está en activos corrientes en propiedades y equipos para ampliar

su oferta, además la compañía podría utilizar su liquidez para aumentar inversiones temporales.

ANALISIS VERTICAL 2013

Tabla 16. Datos análisis vertical 2013

	2013	%
ACTIVOS	1.297.418.576,44	100%
ACTIVOS CORRIENTES	522.069.694,81	40%
ACTIVOS FIJOS	576.452.245,98	44%
OTROS ACTIVOS	198.896.635,65	15%

	2013	%
PASIVOS	532.702.665	100%
PASIVOS CORRIENTES	532.702.665	100%

	2013	%
PATRIMONIO	764.715.911,88	100%
APORTES SOCIALES	135.868.199,00	18%
RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	208.038.479,14	27%
OTRAS RESERVAS	91.016,92	0%
FONDO AMORTIZACION DE APORTES	60.170,00	0%
FDO.REVALORIZACION DE APORTES	2.739.529,00	0%
FONDO ESPECIAL	250.630.735,00	33%
VALORIZACIONES	245.356.051,80	32%
PERDIDA DEL EJERCICIO 2013	(78.068.268,98)	-10%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		0%

TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	1.297.418.576,43	100%
PASIVO	532.702.665	41%
PATRIMONIO	764.715.911,88	59%

- La distribución de activos en la empresa se encuentra un poco equilibrada tendiendo 46.4% en activos corrientes y 41.5% en activos fijos, la empresa

tiene mucho dinero en activos circulantes, los cuales pueden ser utilizados en otro tipo de activos que generen mayor rentabilidad y eficiencia.

- Dentro de los activos corrientes encontramos mayor concentración en disponible con un 45% seguido de las cuentas por cobrar con 21%.
- Los activos corrientes de la empresa que suman \$522.069.694,81 respaldan de manera amplia los pasivos corrientes que son \$239.670.281,38, y en el caso de los pasivos a largo plazo \$293.032.383,17 se encuentran respaldados casi por el doble por los activos fijos que suman \$576.452.245,98.
- La empresa posee pocas deudas a nivel bancario, y los demás pasivos están distribuidos de forma proporcional.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa debe realizar una inversión en activos que generen mayor rentabilidad en el largo plazo, por ejemplo, en propiedades y vehículos lo cual va conforme a su actividad económica.
- La empresa debería financiar más su capital haciendo uso de préstamos bancarios ya que esto ayudaría a mejorar su historial crediticio y así tener puertas abiertas en caso de alguna emergencia o como apalancamiento financiero de la misma.

ANÁLISIS VERTICAL 2014

Tabla 17. Datos análisis vertical 2014

	2014	%
ACTIVOS	1.498.458.406,00	100%
ACTIVOS CORRIENTES	546.900.350,63	36%
ACTIVOS FIJOS	601.112.124,98	40%
OTROS ACTIVOS	350.445.929,92	23%

	2014	%
PASIVOS	670.954.429	100%
PASIVOS CORRIENTES	670.954.429	100%

	2014	%
PATRIMONIO	827.503.976,13	100%
APORTES SOCIALES	185.694.571,00	22%
RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	208.038.479,14	25%
OTRAS RESERVAS	91.016,92	0%
FONDO AMORTIZACION DE APORTES	60.170,00	0%
FDO.REVALORIZACION DE APORTES	2.739.529,00	0%
FONDO ESPECIAL	250.630.735,00	30%
VALORIZACIONES	245.356.051,80	30%
PERDIDA DEL EJERCICIO 2013	(78.068.268,98)	-9%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12.961.692,25	2%

TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	1.498.458.406	100%
PASIVO	670.954.429	45%
PATRIMONIO	827.503.976	55%

- La distribución de activos en la empresa se encuentra de la siguiente forma: 40% en activos fijos ,36% en activos corrientes y 23% en otros activos, aunque es un poco equilibrada distribución, la empresa se está acercando más a una distribución correspondiente a su actividad, ya que debe tener mayoría en activos fijos aunque sigue teniendo muchos activos circulantes.

- Dentro de los activos corrientes encontramos mayor concentración en bienes no transformados por la entidad (inventarios) con un 32% seguido de los deudores por prestación de servicios con un 29%.
- Los activos corrientes de la empresa que suman \$546.900.350,63 no respaldan los pasivos corrientes que son \$670.954.429,39; para este periodo no hay presencia de pasivos a largo plazo.
- La empresa posee deudas a corto plazo por proveedores y fondo de reposición automotor mayoritariamente lo cual guarda relación con la cantidad de inventarios.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa debe seguir invirtiendo en activos fijos ya que son estos los que le darán capacidad instalada a esta para mejorar sus servicios, lo puede hacer por medio de obligaciones a largo plazo ya que esto abre historial crediticio y puede contribuir a la disminución de impuestos.
- La empresa debe tener cuidado con las obligaciones con proveedores ya que teniendo en cuenta que los activos corrientes no cubren la deuda, esta se puede ver en manos de terceros lo que es muy riesgoso.

4.1.3 Análisis financiero por análisis horizontal

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑOS 2011 Y 2012

Al aplicar la metodología de análisis horizontal para los años 2011 y 2012 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18. Datos Análisis horizontal 2011-2012

CUENTA	2011	2012	%	VARIACIÓN	
				ABSOLUT A	RELATI VA
ACTIVOS	\$ 2.085.914.884, 36	\$1.448.318.9 40,46	100 %		
ACTIVOS CORRIENTES	\$529.400.241, 03	\$691.978.175 ,19	48 %	\$162.577.9 34	31%
ACTIVOS FIJOS	\$894.715.856, 28	\$601.938.381 ,91	42 %	\$(292.777. 474)	-33%

OTROS ACTIVOS	\$661.798.787,05	\$154.402.383,36	11%	\$(507.396.404)	-77%
---------------	------------------	------------------	-----	-----------------	------

	2011	2012	%	VARIACIÓN	
PASIVOS	\$(866,640,143)	\$(519,306,544.99)	100%	ABSOLUT A	RELATI VA
PASIVOS CORRIENTES	\$(530,268,316)	\$(274,041,194.69)	53%	256.227.121	-93%
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$(336,371,827)	\$(245,265,350.30)	47%	(211.893.523)	86%

	2011	2012	%	VARIACIÓN	
PATRIMONIO	\$(1.219.274.741)	\$(886,229,658.79)	100%	ABSOLUT A	RELATI VA
CAPITAL SOCIAL	\$(144.903.836,00)	\$(136,953,999)	15%	7.949.837	-6%
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$(48.575.256,12)	\$(4,549,669.42)	1%	44.025.587	-968%
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	\$(3.430.434,00)	\$(3,430,434)	0%	-	0%
SUPERAVIT	\$(1.025.083.690,65)	\$(741,295,556.37)	84%	283.788.134,28	-38%

- Los cambios más relevantes los encontramos en disponible y en propiedad plata y equipo, con se puede inferir que entro dinero a caja por la venta de algunas propiedades y terrenos que poseía la empresa, parte de este dinero se pudo haber utilizado para pagar algunas obligaciones a corto plazo, también se puede inferir que parte de las ventas fueron a crédito ya que subieron considerablemente las cuentas por cobrar, además por esta misma razón hubo una disminución en las valorizaciones y un aumento en impuestos por pagar.
- En los estados financieros no se observa ninguna inversión con las propiedades vendidas, a diferencia de algunas mejoras hechas en otras propiedades.
- En los cambios no se podrían identificar las razones por las cuales se vendieron las propiedades ya que la empresa solo pudo haber utilizado una pequeña parte de estas ventas para pagar algunas obligaciones financieras, el resto se puede decir es dinero quieto.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑOS 2012-2013

Al aplicar la metodología de análisis horizontal para los años 2012 y 2013 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19. Datos análisis horizontal 2012-2013

CUENTA	2013	2012	%	VARIACIÓN	
				ABSOLUTA	RELATI VA
ACTIVOS	\$1,297,418,576.44	\$1,448,318,940.46	100%		
ACTIVOS CORRIENTES	\$522,069,694.81	\$691,978,175.19	47,78	(169.908.480,38)	-24,55%
ACTIVOS FIJOS	659,236,412.00	894,715,856.28	61,78	(235.479.444,28)	-26,32%
OTROS ACTIVOS	469,584,233.00	661,798,787.05	45,69	(192.214.554,05)	-29,04%

	2013	2012	%	VARIACIÓN	
				ABSOLUTA	RELATI VA
PASIVOS	\$(532,702,664.55)	\$(519,306,544.99)	100%		
PASIVOS CORRIENTES	\$(239,670,281.38)	\$(274,041,194.69)	52,77	(34.370.913,31)	-12,54%
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$(293,032,383.17)	\$(245,265,350.30)	47,23	47.767.032,87	19,48%

	2013	2012	%	VARIACIÓN	
				ABSOLUTA	RELATI VA
PATRIMONIO	\$(842,784,180.86)	\$(886,229,658.79)	100%		
CAPITAL SOCIAL	\$(135,868,199)	\$(136,953,999)	15,45	(1.085.800,00)	-0,79%
RESERVAS OBLIGATORIAS	\$(208,129,496.06)	\$(4,549,669.42)	0,51	203.579.826,64	4474,61%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$(253,430,434)	\$(3,430,434)	0,39	250.000.000,00	7287,71%
SUPERAVIT	\$(245,356,051.)	\$(741,295,556.)	83,6		-66,90%

	80)	37)	5	(495.939.504,5 7)	
--	-----	-----	---	----------------------	--

- Los cambios más significativos se encuentran en los activos corrientes que aumentaron de un año al otro en un 46%, en los activos fijos que disminuyeron en un 36% esto debido a la venta de activos fijos que realizó la empresa y los otros activos que disminuyeron en un 41%. Los pasivos corrientes disminuyeron en un 97%, lo que indica que la empresa en relación a estos dos años, destino más recursos a la cancelación de obligaciones financieras.
- En los estados financieros no se observa ninguna inversión con las propiedades vendidas, a diferencia de algunas mejoras hechas en otras propiedades.
- En los cambios no se puede identificar las razones por las cuales se vendieron las propiedades ya que la empresa solo utilizó una parte para cancelar obligaciones financieras, de resto se encuentra disponible en activos corrientes.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AÑOS 2013-2014

Al aplicar la metodología de análisis horizontal para los años 2013 y 2014 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 20. Datos análisis horizontal 2013-2014

	2013	%	2014	%	VARIACIÓN	
ACTIVOS	1.297.418.576,44	100%	1.498.458.406,00	100%	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTES	522.069.694,81	40%	546.900.350,63	36%	24.830.656	5%
ACTIVOS FIJOS	576.452.245,98	44%	601.112.124,98	40%	24.659.879	4%
OTROS ACTIVOS	198.896.635,65	15%	350.445.929,92	23%	151.549.294	76%

	2013	%	2014	%	VARIACIÓN	
PASIVOS	532.702.665	100%	670.954.429	100%	ABSOLUTA	RELATIVA
PASIVOS CORRIENTES	532.702.665	100%	670.954.429	100%	138.251.765	21%

	2013	%	2014	%	VARIACIÓN	
PATRIMONIO	764.715.9	100	827.503.9	100	ABSOLUTA	RELAT

	11,88	%	76,13	%	TA	IVA
APORTES SOCIALES	135.868.1 99,00	18 %	185.694.5 71,00	22 %	49.826.3 72	27%
RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	208.038.4 79,14	27 %	208.038.4 79,14	25 %	-	0%
OTRAS RESERVAS	91.016,92	0%	91.016,92	0%	-	0%
FONDO AMORTIZACION DE APORTES	60.170,00	0%	60.170,00	0%	-	0%
FDO.REVALORIZACION DE APORTES	2.739.529, 00	0%	2.739.529, 00	0%	-	0%
FONDO ESPECIAL	250.630.7 35,00	33 %	250.630.7 35,00	30 %	-	0%
VALORIZACIONES	245.356.0 51,80	32 %	245.356.0 51,80	30 %	-	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(78.068.26 8,98)	- 10 %	12.961.69 2,25	1%	91.029.9 61,23	702%

Los cambios más significativos son:

- FONDOS ESPECIFICOS, disminuyo en un 100%.
- INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO, disminuyo en un 100%.
- MAUSOLEOS, disminuyo en un 100%.
- REMANENTES DE APORTES POR PAGAR, aumento en 861%
- FONDO SOCIAL DE RECREACION, aumento en 733%
- OBLIGACIONES LABORALES, aumento en 321%
- INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS, aumento en 298%

Se observa que la Cooperativa sigue saliendo de sus activos como inversiones, fondos y propiedades, que en este caso se ven aplicados a la disminución de pasivos a largo plazo que fue otro gran cambio en la empresa y los fondos específicos se pasaron a FIDEICOMISOS.

Se evidencia que el aumento en los pasivos corrientes de la empresa se deben al aumento significativo del fondo social de recreación, obligaciones laborales e ingresos recibidos para terceros.

Como se puede observar en la tabla anterior, los otros activos han aumentado considerablemente debido que la empresa invirtió en software para algunas terminales y licencias de office.

Es de anotar que la empresa tuvo un cambio muy significativo en las utilidades ya que paso de registrar excedentes negativos a registrar excedentes positivos.

4.1.4 Análisis financiero por razones financieras

Tabla 21. Resumen de Razones para el año 2011

BLOQUE DE LIQUIDEZ	
RAZON CORRIENTE	0,998
PRUEBA ACIDA	0,75
BLOQUE DE ROTACION	
ROTACION DE CARTERA	87,55
PPC	4,11
ROTACION DE INVENTARIO	53,52
DIAS INVENTARIO	6,73
ROTACION DE ACT FIJOS	9,08
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	3,90
BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,42
ENDEUDAMIENTO CP	0,25
LAVERAGE TOTAL	0,71

ANALISIS DE RAZONES 2011

BLOQUE DE LIQUIDEZ.

RAZON CORRIENTE: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene para responder 0,998, esto quiere decir que la empresa tiene la liquidez apenas necesaria para responder ante sus obligaciones.

PRUEBA ACIDA: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 0,75 para responder sin tener que recurrir a sus inventarios, es decir, la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no cuenta con liquidez para pagar sus deudas sin tener que recurrir a sus inventarios.

BLOQUE DE ROTACION.

ROTACION DE CARTERA: Las cuentas por cobrar se recuperan 87,55 veces al año.

PPC: El periodo promedio de cobro de la empresa es de 4,11 lo que quiere decir que la empresa tarda aproximadamente 5 días en recuperar su cartera.

ROTACION DE INVENTARIOS: Los inventarios en la empresa rotan cada 53,52 veces al año, esta es una cifra muy grande para rotación de inventarios, sin embargo por el tipo de empresa esto puede ser apto para su actividad económica.

DIAS DE INVENTARIO: Cada 6,73 días la empresa se queda sin inventarios, esto es bueno ya que por su actividad los inventarios almacenados no deben ser muchos.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: Por cada peso que la cooperativa invierte en activos se generan 9,08 pesos en ventas, esto es un panorama muy bueno, ya que la empresa está recuperando 9 veces más lo que invierte.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Por cada peso que se invierte, la organización genera 3,9, esto podría ser muy bueno si la competencia está a este nivel o por debajo.

BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: El nivel de endeudamiento es del 36%, este porcentaje se encuentra en este momento en manos de acreedores mientras que el 64% se encuentra en manos de accionistas, este panorama es bueno ya que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO: El endeudamiento a corto plazo es del 100%, esta situación es muy mala, ya que los deudores a corto plazo son los que más suelen perjudicar las empresas, en este momento cada peso que la empresa recibe debe pagarlo a terceros.

LAVERAGE TOTAL: Por cada peso que posee la cooperativa en el patrimonio debe 0.59, no tiene mucho riesgo pero debe procurar por no subir esta cifra.

Tabla 22. Resumen de razones 2012

BLOQUE DE LIQUIDEZ	
RAZON CORRIENTE	2,525
PRUEBA ACIDA	2,08
BLOQUE DE ROTACION	
ROTACION DE CARTERA	67,32
PPC	5,35
ROTACION DE INVENTARIO	71,34
DIAS INVENTARIO	5,05
ROTACION DE ACT FIJOS	16,48
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	6,85

BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,36
ENDEUDAMIENTO CP	0,19
LAVERAGE TOTAL	0,59

ANALISIS DE RAZONES 2012

BLOQUE DE LIQUIDEZ.

RAZON CORRIENTE: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene para responder 1,84, esto quiere decir que la empresa tiene como responder ante sus obligaciones.

PRUEBA ACIDA: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 1,10 para responder sin tener que recurrir a sus inventarios, es decir, la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA cuenta con liquidez y tiene como pagar sus obligaciones.

BLOQUE DE ROTACION.

ROTACION DE CARTERA: Las cuentas por cobrar se recuperan 9,83 veces al año.

PPC: El periodo promedio de cobro de la empresa es de 36,63 lo que quiere decir que la empresa tarda aproximadamente 37 días en recuperar su cartera.

ROTACION DE INVENTARIOS: Los inventarios en la empresa rotan cada 71,34 veces al año, esta es una cifra muy grande para rotación de inventarios, sin embargo por el tipo de empresa esto puede ser apto para su actividad económica.

DIAS DE INVENTARIO: Cada 5,05 días la empresa se queda sin inventarios, esto es bueno ya que por su actividad los inventarios almacenados no deben ser muchos.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: Las cuentas por pagar de la empresa rotan cada 44,93 veces al año.

PPP: El periodo promedio de pago es de 8.01, con lo que podemos concluir que la empresa paga sus deudas cada 8 días, esto quiere decir que la empresa paga sus deudas rápidamente.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: Por cada peso que la cooperativa invierte en activos se generan 16,48 pesos en ventas, esto es un panorama muy bueno, ya que la empresa está recuperando 16 veces más lo que invierte.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Por cada peso que se invierte, la organización genera 6.85, esto podría ser muy bueno si la competencia está a este nivel o por debajo.

BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: El nivel de endeudamiento es del 36%, este porcentaje se encuentra en este momento en manos de acreedores mientras que el 64% se encuentra en manos de accionistas, este panorama es bueno ya que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO: El endeudamiento a corto plazo es del 100%, esta situación es muy mala, ya que los deudores a corto plazo son los que más suelen perjudicar las empresas, en este momento cada peso que la empresa recibe debe pagarlo a terceros.

LAVERAGE TOTAL: Por cada peso que posee la cooperativa en el patrimonio debe 0.59, no tiene mucho riesgo pero debe procurar por no subir esta cifra.

Tabla 23. Resumen de razones 2013

BLOQUE DE LIQUIDEZ	
RAZON CORRIENTE	1,33
PRUEBA ACIDA	1,67
BLOQUE DE ROTACION	
ROTACION DE CARTERA	94,18
PPC	3,82
ROTACION DE INVENTARIO	58,15
DIAS INVENTARIO	6,19
ROTACION DE ACT FIJOS	15,17
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	6,74
BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,41
ENDEUDAMIENTO CP	0,18
LAVERAGE TOTAL	0,70

ANALISIS DE RAZONES

BLOQUE DE LIQUIDEZ.

RAZON CORRIENTE: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene para responder 1,60 pesos, esto quiere decir que la empresa tiene como responder ante sus obligaciones.

PRUEBA ACIDA: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 0.5 para responder sin tener que recurrir a sus inventarios u otros activos menos líquidos como las inversiones, es decir la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA cuenta con liquidez y tiene como pagar sus obligaciones.

BLOQUE DE ROTACION.

ROTACION DE CARTERA: Las cuentas por cobrar se recuperan 9.24 veces al año.

PPC: El periodo promedio de cobro de la empresa es de 36,63 lo que quiere decir que la empresa tarda aproximadamente 37 días en recuperar su cartera.

ROTACION DE INVENTARIOS: Los inventarios en la empresa rotan cada 19.21 veces al año, esta es una cifra muy grande para rotación de inventarios, sin embargo por el tipo de empresa esto puede ser apto para su actividad económica.

DIAS DE INVENTARIO: Cada 18.24 días la empresa se queda sin inventarios, esto es bueno ya que por su actividad los inventarios almacenados no deben ser mucho.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: Las cuentas por pagar de la empresa rotan cada 32.89 veces al año.

PPP: El periodo promedio de pago es de 10.95, con lo que podemos concluir que la empresa paga sus deudas cada 8 días, esto quiere decir que la empresa paga sus deudas rápidamente.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: Por cada peso que la cooperativa invierte en activos se generan 45.36 pesos en ventas, esto es un panorama muy bueno, ya que la empresa está recuperando 16 veces más lo que invierte.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Por cada peso que se invierte, la organización genera 7.36, esto podría ser muy bueno si la competencia está a este nivel o por debajo.

BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: El nivel de endeudamiento es del 46%, este porcentaje se encuentra en este momento en manos de acreedores mientras que el 64% se encuentra en manos de accionistas, este panorama es bueno ya que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO: El endeudamiento a corto plazo es del 80%, esta situación es muy mala, ya que los deudores a corto plazo son los que

más suelen perjudicar las empresas, en este momento cada peso que la empresa recibe debe pagarlo a terceros.

LAVERAGE TOTAL: Por cada peso que posee la cooperativa en el patrimonio debe 0.4, no tiene mucho riesgo pero debe procurar por no subir esta cifra.

Tabla 24. Resumen de razones 2014

BLOQUE DE LIQUIDEZ	
RAZON CORRIENTE	0,82
PRUEBA ACIDA	0,55
BLOQUE DE ROTACION	
ROTACION DE CARTERA	38,53
PPC	9,34
ROTACION DE INVENTARIO	43,81
DIAS INVENTARIO	8,22
ROTACION DE ACT FIJOS	15,03
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	6,03
BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,45
ENDEUDAMIENTO CP	0,45
LAVERAGE TOTAL	0,81

ANALISIS DE RAZONES 2014

BLOQUE DE LIQUIDEZ.

RAZON CORRIENTE: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene para responder 0,998, esto quiere decir que la empresa tiene la liquidez apenas necesaria para responder ante sus obligaciones.

PRUEBA ACIDA: Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 0,75 para responder sin tener que recurrir a sus inventarios, es decir, la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no cuenta con liquidez para pagar sus deudas sin tener que recurrir a sus inventarios.

BLOQUE DE ROTACION.

ROTACION DE CARTERA: Las cuentas por cobrar se recuperan 87,55 veces al año.

PPC: El periodo promedio de cobro de la empresa es de 4,11 lo que quiere decir que la empresa tarda aproximadamente 5 días en recuperar su cartera.

ROTACION DE INVENTARIOS: Los inventarios en la empresa rotan cada 53,52 veces al año, esta es una cifra muy grande para rotación de inventarios, sin embargo por el tipo de empresa esto puede ser apto para su actividad económica.

DIAS DE INVENTARIO: Cada 6,73 días la empresa se queda sin inventarios, esto es bueno ya que por su actividad los inventarios almacenados no deben ser muchos.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: Por cada peso que la cooperativa invierte en activos se generan 9,08 pesos en ventas, esto es un panorama muy bueno, ya que la empresa está recuperando 9 veces más lo que invierte.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: Por cada peso que se invierte, la organización genera 3,9, esto podría ser muy bueno si la competencia está a este nivel o por debajo.

BLOQUE DE ENDEUDAMIENTO.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: El nivel de endeudamiento es del 36%, este porcentaje se encuentra en este momento en manos de acreedores mientras que el 64% se encuentra en manos de accionistas, este panorama es bueno ya que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento.

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO: El endeudamiento a corto plazo es del 100%, esta situación es muy mala, ya que los deudores a corto plazo son los que más suelen perjudicar las empresas, en este momento cada peso que la empresa recibe debe pagarlo a terceros.

LAVERAGE TOTAL: Por cada peso que posee la cooperativa en el patrimonio debe 0.59, no tiene mucho riesgo pero debe procurar por no subir esta cifra.

4.1.5 Análisis financiero por creación de valor (eva)

Tabla 25. Información del estado de resultados

1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS				
	2011	2012	2013	2014
Ventas	8,128,485,690.10	\$ 9,921,320,590.50	\$ 8,744,309,918.41	\$ 9,036,253,379.00
Costo de ventas	6,956,906,499.44	\$ 8,694,366,278.01	\$ 7,558,185,214.85	\$ 7,836,802,371.00

Gastos operacionales	\$ 1,165,415,352.02	\$ 1,349,794,391.59	\$ 1,286,437,104.89	\$ 1,194,672,718.00
Margen operacional (GO/V)	0.08%	-1.24%	-1.15%	0.05%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 6,163,838.64	-\$ 122,840,079.10	-\$ 100,312,401.33	\$ 4,778,290.00
Impuestos	31.40%	0.00%	0.00%	0.00%
EBIT*(1-t) = NOPAT	\$ 4,228,393.31	-\$ 122,840,079.10	-\$ 100,312,401.33	\$ 4,778,290.00

Tabla 26. Información del balance general

2. INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL				
	2011	2012	2013	2014
Activos Totales	\$ 2,085,914,884.36	\$ 1,448,318,940.46	\$ 1,297,418,576.44	\$ 1,498,458,405.53
(-) Activos no operativos	\$ 199,285,251.00	\$ 216,468,673.26	\$ 181,018,345.26	\$ 136,805,390.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 484,904,615.00	\$ 396,986,868.08	\$ 407,764,243.38	\$ 670,954,429.00
(=) Capital	\$ 1,401,725,018.36	\$ 834,863,399.12	\$ 708,635,987.80	\$ 690,698,586.53

Tabla 27. Costo de oportunidad del capital

3. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL				
	2011	2012	2013	2014
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 6,163,838.64	-\$ 122,840,079.10	-\$ 100,312,401.33	\$ 4,778,290.00
Gasto financiero (GF/EBIT) = Kdi	\$ 36,856,751.20	\$ 11,059,404.44	\$ 4,438,793.08	\$ 1,413,425.03
Tasa de impuesto	597.95%	9.00%	4.42%	29.58%
Kdi*(1-t) = Kd	31.40%	0.00%	0.00%	0.00%
	410.19%	9.00%	4.42%	29.58%

Kp

4.25%

4.25%

4.25%

4.25%

Ilustración 13. Estructura de capital 2011

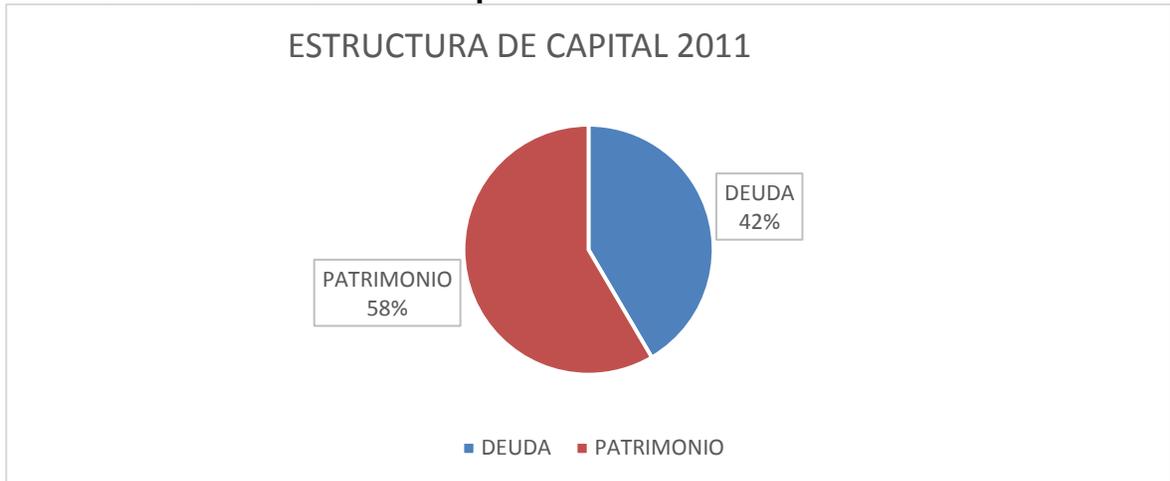


Tabla 28. Financiación del capital 2011

FINANCIACIÓN DEL CAPITAL AÑO 2011		
FUENTE	VALOR	PORCENTAJE
DEUDA	\$ 866,640,143.00	41.55%
PATRIMONIO	\$ 1,219,274,741.00	58.45%
TOTAL CAPITAL	\$ 2,085,914,884.00	
WACC	172.91%	

Ilustración 14. Estructura de capital 2012

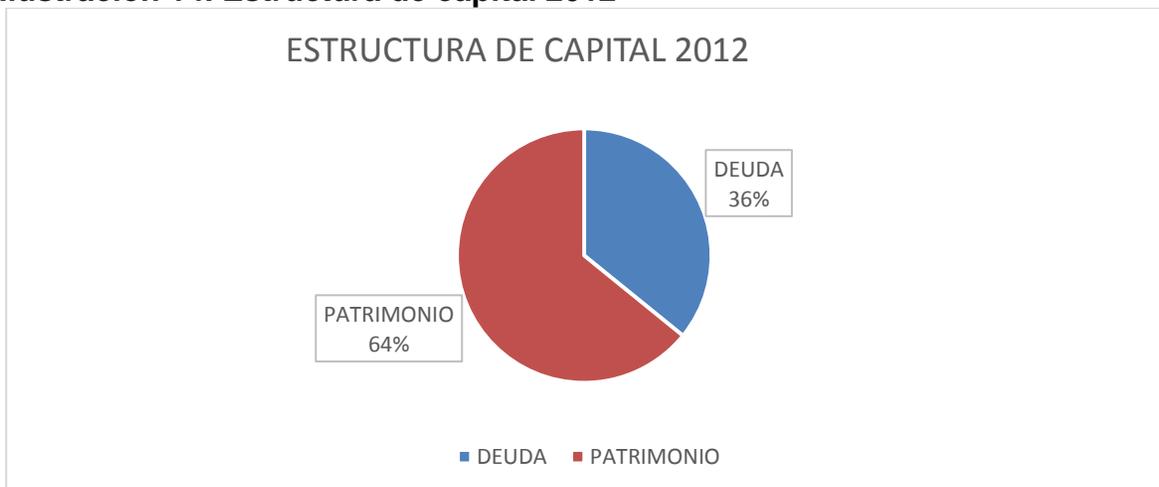


Tabla 29. Financiación capital 2012

FINANCIACIÓN DEL CAPITAL AÑO 2012		
FUENTE	VALOR	PORCENTAJE
DEUDA	\$ 519,306,544.99	35.86%
PATRIMONIO	\$ 929,012,395.46	64.14%
TOTAL CAPITAL	\$ 1,448,318,940.45	
WACC	5.95%	

Ilustración 15. Estructura de capital 2013

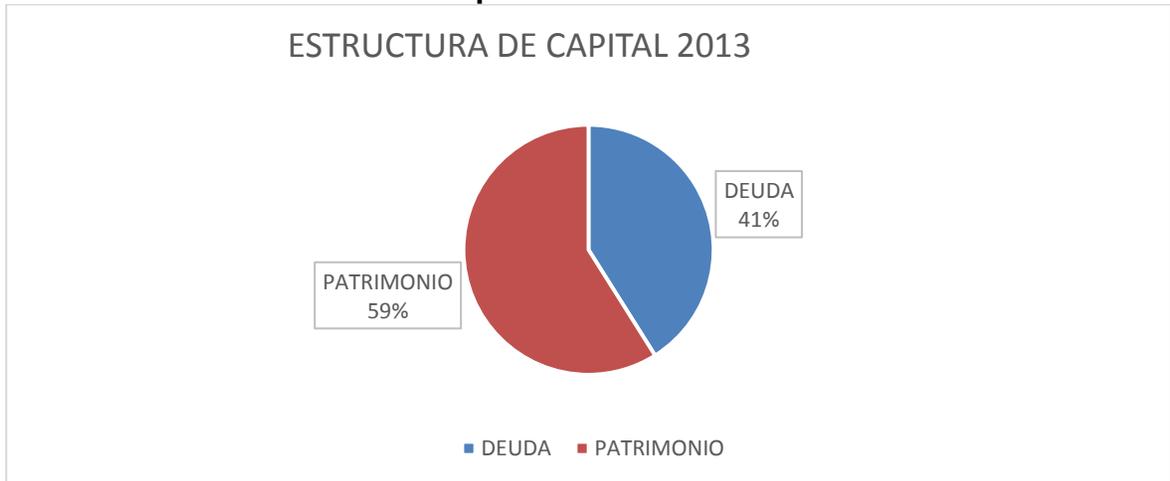


Tabla 30. Financiación de capital 2013

FINANCIACIÓN DEL CAPITAL AÑO 2013		
FUENTE	VALOR	PORCENTAJE
DEUDA	\$ 532,702,664.55	41.06%
PATRIMONIO	\$ 764,715,911.88	58.94%
TOTAL CAPITAL	\$ 1,297,418,576.43	
WACC	4.32%	

Ilustración 16. Estructura de capital 2014

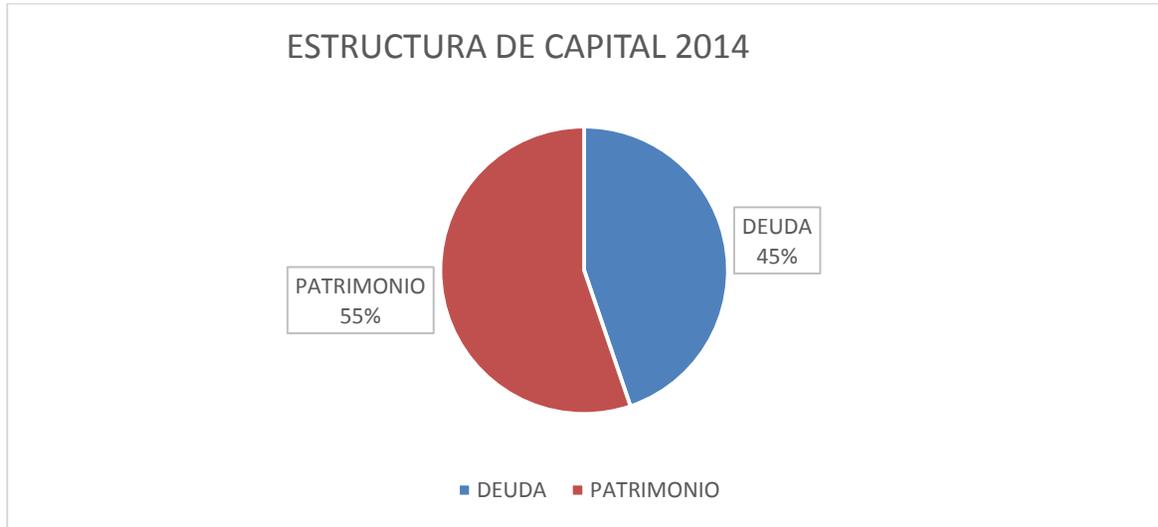


Tabla 31. Financiación del capital 2014

FINANCIACIÓN DEL CAPITAL AÑO 2014		
FUENTE	VALOR	PORCENTAJE
DEUDA	\$ 670,954,429.00	44.78%
PATRIMONIO	\$ 827,503,976.00	55.22%
TOTAL CAPITAL	\$ 1,498,458,405.00	
WACC	15.59%	

Tabla 32. Valor económico agregado (EVA)

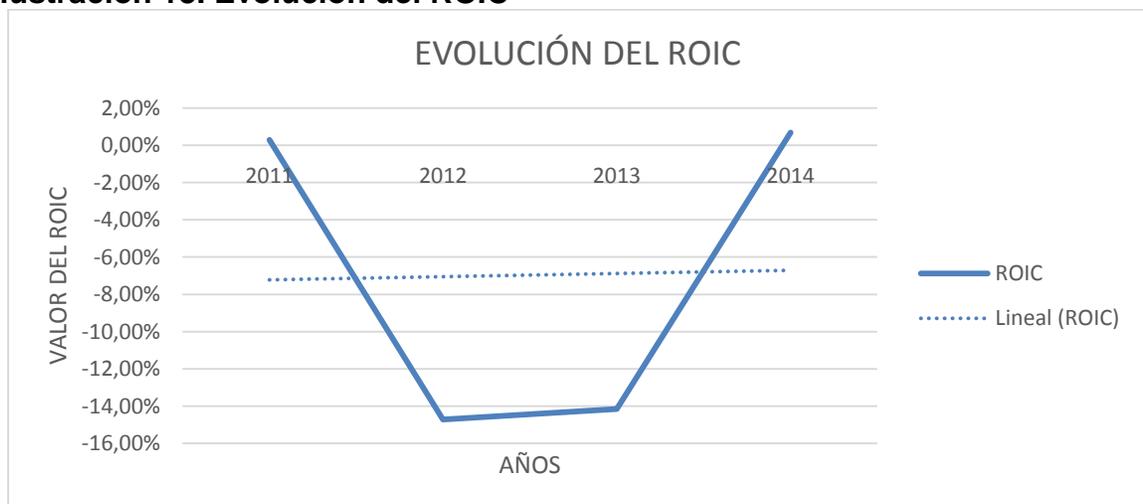
4. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)				
	2011	2012	2013	2014
NOPAT	\$ 4,228,393.31	122,840,079.	100,312,401.	\$ 4,778,290.00
CAPITAL	1,401,725,018.	834,863,399.	708,635,987.	690,698,586.
ROIC	0.30%	-14.71%	-14.16%	0.69%
WACC	172.91%	5.95%	4.32%	15.59%
CAPITAL*(ROIC-WACC)	-\$ 2,419,477,231.	-\$ 172,550,012.	-\$ 130,938,515.	-\$ 102,914,772.
= EVA	72	89	58	69

Ilustración 17. Evolución del EVA



Como se observa en los resultados obtenidos y con apoyo de la gráfica de tendencia se puede observar que la organización ha destruido valor, los 4 periodos en estudio, aunque ha ido mejorando con relación al paso de los años. Esto se debe a que el capital de la organización con el cual genera todos los ingresos operacionales cuesta más que la rentabilidad que genera, por eso se presenta destrucción de valor económico para la empresa en los periodos mencionados.

Ilustración 18. Evolución del ROIC



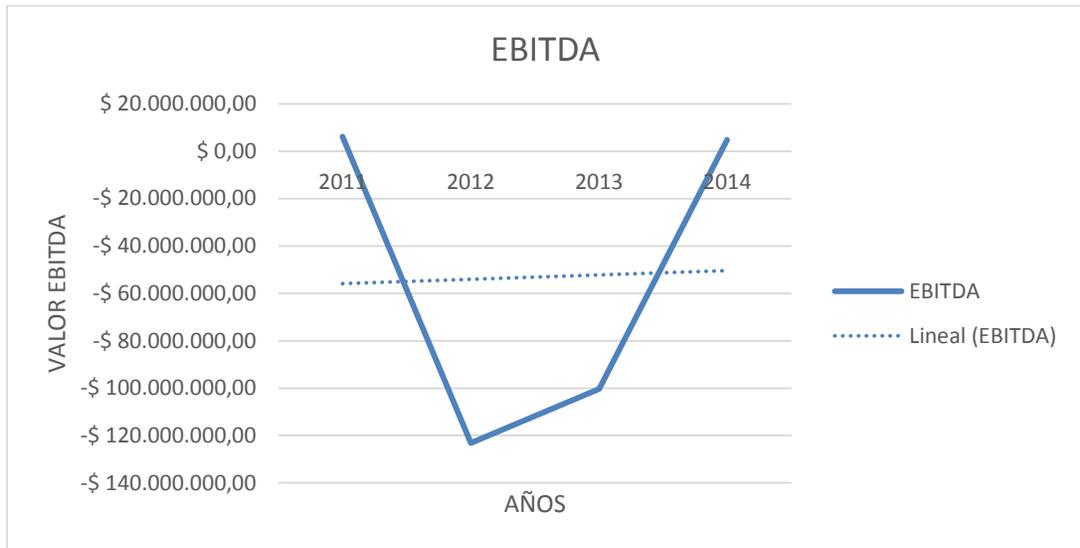
Como se observa en la gráfica, la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA ha mantenido muy baja rentabilidad de los activos, esto se debe a que la empresa tiene mucho dinero estancado en activos corrientes, esto influye directamente en que la empresa no creé valor.

4.1.6 Análisis financiero por EBITDA

Tabla 33. EBITDA

EBITDA				
	2011	2012	2013	2014
	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	8,128,485,690 .10	9,921,320,590 .50	8,744,309,918 .41	9,036,253,379 .00
	\$	\$	\$	\$
(-) Costo de ventas	6,956,906,499 .44	8,694,633,278 .01	7,558,185,214 .85	7,836,802,371 .00
	\$	\$	\$	\$
Utilidad Bruta	1,171,579,190 .66	1,226,687,312 .49	1,186,124,703 .56	1,199,451,008 .00
	\$	\$	\$	\$
(-) Gastos operacionales	1,165,415,352 .02	1,349,794,391 .59	1,286,437,104 .89	1,194,672,718 .00
	\$	\$	\$	\$
(-) Depreciación y Amortización	232,036,098.0 0	220,772,542.1 1	247,857,678.0 4	148,733,780.3 0
	-\$	-\$	-\$	-\$
Utilidad Operacional	225,872,259.3 6	343,879,621.2 1	348,170,079.3 7	143,955,490.3 0
	-\$	-\$	-\$	-\$
Utilidad Operacional	225,872,259.3 6	343,879,621.2 1	348,170,079.3 7	143,955,490.3 0
	\$	\$	\$	\$
(+) Depreciación y Amortización	232,036,098.0 0	220,772,542.1 1	247,857,678.0 4	148,733,780.3 0
EBITDA	\$ 6,163,838.64	-\$ 123,107,079.1 0	-\$ 100,312,401.3 3	\$ 4,778,290.00

Ilustración 19. EBITDA

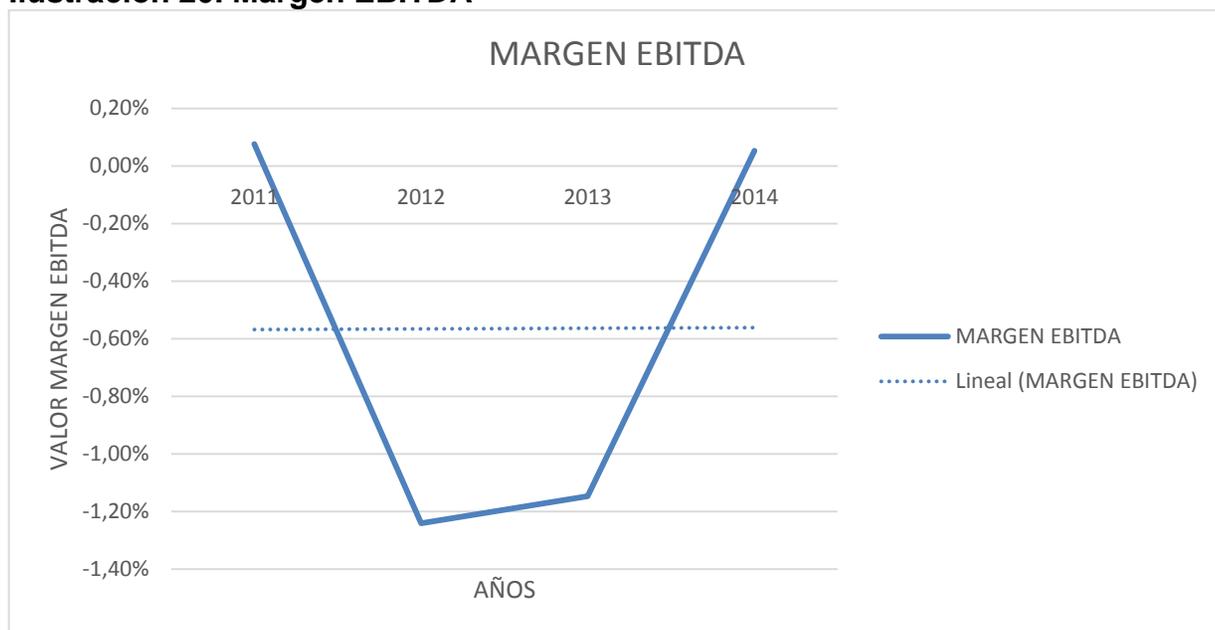


Al analizar los datos obtenidos en el EBITDA y tomando como apoyo la gráfica de tendencia, se puede observar que la empresa no es capaz de cubrir sus costos y gastos teniendo sólo en cuenta sus ingresos operacionales, los cuales provienen de las actividades económicas relacionadas con su direccionamiento estratégico. Esto indicaría que bajo el análisis de los cuatro años en estudio bajo el EBITDA, la empresa con los ingresos que recibe por realizar su actividad económica, no alcanza a cubrir los costos y gastos que esta misma le genera, sin tener en cuenta los gastos financieros, la carga fiscal y los costos que no implican una salida de efectivo como la depreciación y las amortizaciones.

Tabla 34. Margen EBITDA

MARGEN EBITDA				
	2011	2012	2013	2014
	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	8,128,485.69	9,921,320.59	8,744,309.91	9,036,253.37
	0.10	0.50	8.41	9.00
		-\$	-\$	
EBITDA	\$	123,107,079.	100,312,401.	\$
	6,163,838.64	10	33	4,778,290.00
(EBITDA/Ingresos O) =				
MARGEN EBITDA	0.08%	-1.24%	-1.15%	0.05%

Ilustración 20. Margen EBITDA



Al calcular el margen EBITDA, se puede comprobar los resultados obtenidos en el EBITDA que implica que la organización, genera una relación negativa a partir del año 2012, en el cual por cada peso que recibe en ingresos operacionales, se gasta 1.24 y la misma situación se presenta en el año 2013 donde por cada peso que recibió en ingresos operacionales se gastó 1.15 pesos.

4.1.7 Análisis financiero por estado de fuentes y usos de fondos (EFAF)

EFAF AÑOS 2011-2012

FUENTES

Tabla 35. Fuentes EFAF 2011-2012

FUENTES			
CUENTA	RUBRO	VARIACION	%
1305	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	3,779,830.68	0.43%
1335	INVENTARIO EN TRANSITO	4,328,793.00	0.49%
1705	TERRENOS	263,037,865.72	29.70%
1715	EDIFICACIONES	37,950,391.92	4.29%

1745	MAQUINARIA Y EQUIPO	3,052,772.27	0.34%
1820	CARGOS DIFERIDOS	103,016,111.03	11.63 %
1995	VALORIZACIONES	404,411,392.66	45.67 %
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	330,840.00	0.04%
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO	29,000.00	0.00%
2660	FONDO REPOSICION AUTOMOTOR	14,916,339.07	1.68%
2705	SUCURSALES Y AGENCIAS	607,400.00	0.07%
2740	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	112,500.00	0.01%
2745	ANTICIPO Y AVANCES RECIBIDOS	561,217.54	0.06%
2795	DIVERSOS	3,876,861.39	0.44%
2825	OBLIGACIONES LABORALES	59,618.00	0.01%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	45,501,212.34	5.14%
TOTAL FUENTES		885,572,145.62	100%

Al observar el estado de fuentes se puede notar que las principales fuentes de recursos de la organización para el periodo 2011-2012 fueron:

- LAS VALORIZACIONES DE ACTIVOS, con un 45,67% de generación de fondos, lo que significa que la empresa disminuyo sus valorizaciones, esto debido a que se realizó venta de terrenos y edificaciones como se evidencia en la tabla anterior, donde se encuentra una disminución en terrenos con un 29,70 % de generación de fondos y una disminución en edificaciones con un 4,29%.
- La UTILIDAD DEL EJERCICIO aumento contribuyendo con un 5,14% de las fuentes de recursos de la organización para el periodo en mención.

USOS

Tabla 36. Usos EFAF 2011-2012

USOS			
RUBRO	CUENTA	VARIACION	%

1105	CAJA	27,016,889.18	3.05%
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	61,927,252.91	6.99%
1115	FONDOS ESPECIFICOS	10,038,163.75	1.13%
1130	REMESAS EN TRANSITO	14,507,665.00	1.64%
1208	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	2,675,757.00	0.30%
1640	PRESTAMOS A EMPLEADOS	1,963,808.00	0.22%
1645	DEUDORES POR VENTA DE BIENES	25,645,959.00	2.90%
1648	DEUDORES POR PRESTACION DE SERVICIOS	25,680,214.00	2.90%
1691	PROVISION DEUDORES POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	1,234,337.00	0.14%
1795	DEPRECIACION ACUMULADA	11,263,555.54	1.27%
1987	OTRAS INVERSIONES	31,100.00	0.00%
2305	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	26,822,361.25	3.03%
2308	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	32,697,048.00	3.69%
2350	OTROS ORGANISMOS - PAIS	19,814,465.00	2.24%
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	7,280,670.00	0.82%
2430	PROMITENTES COMPRADORES	200,000,000.00	22.58%
2435	PROVEEDORES	21,432,378.08	2.42%
2445	RETENCION EN LA FUENTE	1,159,825.89	0.13%
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	543,946.00	0.06%
2448	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	47,416.38	0.01%
2465	REMANENTES DE APORTES POR PAGAR	68,603.00	0.01%
2495	DIVERSAS	4,420,001.00	0.50%
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	26,354.66	0.00%
2595	OTROS		5.67%

		50,176,887.00	
2710	OBLIGACIONES LABORALES	3,337,418.00	0.38%
3105	APORTES SOCIALES	7,949,837.00	0.90%
3205	RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	44,025,586.70	4.97%
3415	VALORIZACIONES	283,788,134.28	32.05%
TOTAL USOS		885,575,633.62	100%

Al observar el estado de usos se puede notar que los principales usos de recursos de la organización para el periodo 2011-2012 fueron:

- VALORIZACIONES DE PATRIMONIO, que significaron un 35,42% de la utilización de fondos en el periodo, esto debido que se valoraron todos los activos que poseía la organización.
- PROMITENTES COMPRADORES, con un 22,58% de utilización de fondos en el periodo, esto producto de anticipos que dieron los futuros compradores de activos de la organización.

EFAF AÑOS 2013-2012

Tabla 37. Fuentes EFAF 2012-2013

FUENTES			
Cuenta	Rubro	Variación	%
1105	CAJA	\$43,119,128.02	5.53%
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	\$87,099,379.11	11.17%
1130	REMESAS EN TRANSITO	\$39,361,690.00	5.05%
1305	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	\$4,849,283.43	0.62%
1640	PRESTAMOS A EMPLEADOS	\$1,985,100.00	0.25%
1691	PROVISION DEUDORES POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$40,000,000.00	5.13%
1795	DEPRECIACION ACUMULADA	\$27,085,135.93	3.47%
1995	VALORIZACIONES	\$5,274,542.00	0.68%
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$12,235,376.00	1.57%

2495	DIVERSAS	\$6,430,701.00	0.82%
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	\$511,830.63	0.07%
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO	\$47,000.00	0.01%
2595	OTROS	\$966,690.00	0.12%
2605	FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	\$2,557,000.00	0.33%
2610	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	\$4,366,650.00	0.56%
2620	FONDO PARA IMPREVISTOS	\$5,111,736.67	0.66%
2660	FONDO REPOSICION AUTOMOTOR	\$14,688,990.18	1.88%
2705	SUCURSALES Y AGENCIAS	\$668,000.00	0.09%
2740	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$13,337,477.00	1.71%
2745	ANTICIPO Y AVANCES RECIBIDOS	\$11,350,524.02	1.46%
2795	DIVERSOS	\$394,845.00	0.05%
3205	RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES	\$203,579,826.64	26.10%
3325	FONDO ESPECIAL	\$250,000,000.00	32.05%
1999	PROVISION OTROS ACTIVOS	\$5,000,000.00	0.64%
TOTAL DE FUENTES		\$780,020,905.6	100%

Al observar el estado de fuentes se puede notar que las principales fuentes de recursos de la organización para el periodo 2011-2012 fueron:

- FONDO ESPECIAL, que contribuyo en un 32,05% a las fuentes de recursos de la organización para el periodo 2013-2012, esto debido que la empresa decidió realizar una reserva para conciliaciones o fallos judiciales en contra de la misma ante algún accidente de tránsito donde se vean inmersos los vehículos afiliados a la Cooperativa.
- RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES, se presenta por cruce con cuenta superávit valorizaciones de propiedad planta y equipo aprobado por la asamblea general de Marzo de 2013, con un aporte del 26,10% a las fuentes de recursos de la organización.

Tabla 38. Usos EFAF 2012-2013

USOS			
Cuenta	Rubro	Variación	%
1115	FONDOS ESPECIFICOS	\$10,777,628.18	1.38%

1208	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$3,911,362.00	0.50%
1645	DEUDORES POR VENTA DE BIENES	\$19,481,661.00	2.50%
1648	DEUDORES POR PRESTACION DE SERVICIOS	\$12,335,449.00	1.58%
1720	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$1,599,000.00	0.20%
1985	RESPONSABILIDADES PENDIENTES	\$53,992,118.28	6.92%
1987	OTRAS INVERSIONES	\$776,676.01	0.10%
2305	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	\$21,442,401.46	2.75%
2435	PROVEEDORES	\$29,390,144.27	3.77%
2445	RETENCION EN LA FUENTE	\$600,211.30	0.08%
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	\$56,473.00	0.01%
2448	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$261,280.91	0.03%
2465	REMANENTES DE APORTES POR PAGAR	\$2,812,000.00	0.36%
2710	OBLIGACIONES LABORALES	\$4,511,280.00	0.58%
2825	OBLIGACIONES LABORALES	\$196,910.00	0.03%
3105	APORTES SOCIALES	\$1,085,800.00	0.14%
3415	VALORIZACIONES	\$495,939,504.57	63.58%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$120,851,005.65	15.49%
TOTAL DE USOS		\$780,020,905.6	100%

Al observar el estado de usos se puede notar que los principales usos de recursos de la organización para el periodo 2011-2012 fueron:

- VALORIZACIONES DE PATRIMONIO, que significaron un 63,58% de la utilización de fondos en el periodo, esto se debe a un cruce de cuentas realizado para aumentar las cuentas de fondo especial y reservas para protección de aportes.
- UTILIDAD DEL EJERCICIO, con un 15,49% de utilización de fondos en el periodo, esto como producto de la pérdida en el ejercicio generada para el año 2013.

EFAF AÑOS 2013-2014

Tabla 39. Fuentes EFAF 2013-2014

FUENTES			
Cuenta	Rubro	Variación	%
1115	FONDOS ESPECIFICOS	\$62,209,809.07	9.73%
1208	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$115,250,506.00	18.02%
1730	VEHICULOS	\$73,063,633.99	11.42%
1760	MAUSOLEOS	\$34,473,614.26	5.39%
1985	RESPONSABILIDADES PENDIENTES	\$41,531,023.55	6.49%
1987	OTRAS INVERSIONES	\$14,442,430.17	2.26%
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$23,697,709.00	3.71%
2435	PROVEEDORES	\$57,720,143.27	9.02%
2440	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$120,000.00	0.02%
2445	RETENCION EN LA FUENTE	\$602,155.66	0.09%
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	\$45,578.00	0.01%
2448	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$36,114.00	0.01%
2460	EXIGIBILIDADES POR SERVICIOS	\$389,968.00	0.06%
2465	REMANENTES DE APORTES POR PAGAR	\$12,180,364.00	1.90%
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO	\$175,000.00	0.03%
2520	A LA PROPIEDAD RAIZ	\$1,262,538.00	0.20%
2610	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	\$2,616,424.00	0.41%
2615	FONDO SOCIAL DE RECREACION	\$8,531,100.00	1.33%
2660	FONDO REPOSICION AUTOMOTOR	\$26,931,044.31	4.21%
2710	OBLIGACIONES LABORALES	\$36,868,920.57	5.76%
2740	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$44,661,997.00	6.98%
2845	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	\$20,000,000.00	3.13%
3105	APORTES SOCIALES	\$49,826,372.00	7.79%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$12,961,692.25	2.03%
TOTAL FUENTES		\$639,598,137.10	100.00%

Al observar el estado de fuentes se puede notar que las principales fuentes de recursos de la organización para el periodo 2013-2014 fueron:

- INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO, que contribuyo en un 18,02% a las fuentes de recursos de la organización para el periodo 2013-2014, esto debido que las inversiones que tenía la empresa se vencieron

por lo tanto reingresaron como dinero disponible convirtiéndose en una fuente de capital.

- VEHÍCULOS, se presenta por la chatarrización de un algunos microbuses pertenecientes a la organización, con un aporte del 11,42% a las fuentes de recursos de la organización.
- APORTES SOCIALES, que significó el 9,03 de las fuentes de recursos de la empresa y se produjo debido a que aumentó el número de socios de la cooperativa.

Tabla 40. Usos EFAF 2013-2014

USOS			
Cuenta	Rubro	Variación	%
1105	CAJA	\$4,622,079.39	0.72%
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	\$46,868,932.08	7.33%
1130	REMESAS EN TRANSITO	\$23,621,275.00	3.69%
1305	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	\$60,614,812.87	9.48%
1335	INVENTARIO EN TRANSITO	\$1,223,000.00	0.19%
1625	ANTICIPOS DE CONTRATOS	\$1,795,500.00	0.28%
1640	PRESTAMOS A EMPLEADOS	\$761,673.00	0.12%
1645	DEUDORES POR VENTA DE BIENES	\$2,511,483.00	0.39%
1648	DEUDORES POR PRESTACION DE SERVICIOS	\$38,569,292.00	6.03%
1691	PROVISION DEUDORES POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$21,702,923.55	3.39%
1705	TERRENOS	\$10,142,793.51	1.59%
1710	CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	\$1,150,000.00	0.18%
1715	EDIFICACIONES	\$11,284,436.00	1.76%
1720	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$3,736,000.00	0.58%
1725	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	\$6,760,000.00	1.06%
1795	DEPRECIACION ACUMULADA	\$99,123,897.74	15.50%
1910	ACTIVOS INTANGIBLES	\$207,522,747.	32.45%

USOS			
Cuenta	Rubro	Variación	%
		99	%
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$1,037,248.00	0.16%
2495	DIVERSAS	\$14,703,260.00	2.30%
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	0	
2595	OTROS	\$616,443.11	0.10%
2605	FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	\$32,861,858.00	5.14%
2620	FONDO PARA IMPREVISTOS	0	
2705	SUCURSALES Y AGENCIAS	\$1,644,500.00	0.26%
2745	ANTICIPO Y AVANCES RECIBIDOS	\$1,056,000.00	0.17%
2795	DIVERSOS	\$4,413,000.00	0.69%
2825	OBLIGACIONES LABORALES	\$4,575,772.86	0.72%
		\$34,223,547.00	5.35%
		0	
		\$2,455,662.00	0.38%
TOTAL USOS		\$639,598,137.10	100.00%

Al observar el estado de usos se puede notar que los principales usos de recursos de la organización para el periodo 2013-2014 fueron:

- BANCOS Y OTRAS ENTIDADES, que significaron un 7.33%, de la utilización de fondos en el periodo, esto se debe al dinero proveniente de la chatarrización de los vehículos en el periodo.
- BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD, con un 9.48%, de utilización de fondos en el periodo, esto como producto del aumento de inventarios proveniente de la compra de combustibles, aceites y lubricantes para la venta.
- DEPRECIACIÓN ACOMULADA, con una participación a la utilización de fondos del 15,50% que disminuyó por causa de la chatarrización de vehículos.
- ACTIVOS INTANGIBLES, Con un 32,45% de utilización de fondos, esto se debe a un traslado de la cuenta de fondos específicos a FIDECOMISOS, y la adquisición de licencias de office y software terminales Pereira y Armenia.

4.1.8 Conclusiones generales a partir del análisis financiero.

- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no está siendo competente debido a la falta de capacidad instalada producto de ventas de sus activos fijos que no generan rentabilidad alguna a razón de la poca inversión del capital obtenido.
- La empresa no sabe administrar correctamente el endeudamiento debido que no se trata de eliminar completamente las deudas sino utilizarlas como apalancamiento financiero, oportunidad para financiar el crecimiento de la misma, además de que las obligaciones financieras traen consigo algunos beneficios tales como la disminución de impuestos.
- COOCHEFERES PEREIRA cuenta con un exceso de liquidez que indica que la empresa no es eficiente con sus activos circulantes, debido que posee dinero estancado que no genera ningún tipo de rentabilidad, y que no es necesaria teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa.
- La empresa ha presentado problemas con el manejo de los gastos operacionales debido que estos son mucho mayores que los excedentes brutos que la empresa registra, con lo que se puede concluir que la empresa debe utilizar un mecanismo para disminuir gastos o costos que en su mayoría son producto de procesos judiciales a causa de accidentes de tránsito.
- La COOPERATIVA INTEGRAL COOCHOFERES PEREIRA ha presentado en la mayoría de los años excedentes negativos resultado de los altos gastos y costos de su operación, combinados con una mala administración de activos y recursos empresariales.

4.2 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

A continuación se realizará un diagnóstico administrativo, acerca de la estructura organizacional, direccionamiento estratégico y otras variables administrativas con el objetivo de poder identificar las posibles fallas que se han presentado a nivel organizacional en la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, además se hará una comparación con el modelo funcional y administrativo ya que en este se apoyará la estructura del área financiera que se desea crear.

4.2.1 Diagnóstico administrativo con base al direccionamiento estratégico.

Para realizar el diagnóstico administrativo a partir del direccionamiento estratégico se tomará como base la misión, visión, políticas, valores y principios establecidos por la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, teniendo en cuenta que estos aspectos son los encargados de orientar a la empresa estratégicamente en el logro de objetivos y metas.

4.2.1.1 Diagnóstico con base a la misión

A continuación se cita la actual misión de la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, que servirá de base para la realización del actual diagnóstico.

“LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA - COOCHOFERES PEREIRA, tiene como misión la prestación del servicio público terrestre automotor de pasajeros, con operación nacional. Apoyándose en la filosofía cooperativista, brindando servicios de excelente calidad, a través de un parque automotor moderno y un equipo humano competente”.

Al realizar el análisis de la misión citada anteriormente se puede identificar que la empresa COOCHOFERES PEREIRA tiene como finalidad la prestación del servicio público terrestre a nivel nacional, como se sabe la misión de una empresa es fundamental para saber el rumbo e identidad de esta.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la motivación es una característica importante en la misión de una empresa, se evidencia una misión muy simplificada que no motiva a utilizar sus servicios o invertir en ella, esto se debe a que se carece de una promesa básica del servicio que sea innovadora respecto a las otras empresas del sector y que le brinde una razón a los clientes para preferir sus servicios, además, la descripción del público objetivo no es real ya que la empresa en este momento no tiene capacidad para prestar un servicio nacional sino departamental.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, COOCHOFERES PEREIRA actualmente brinda otros servicios a la comunidad como la distribución de combustibles y servicios afines que no se mencionan en la actual misión y que puede ser un punto de partida para el crecimiento de la empresa.

4.2.1.2 Diagnóstico con base a la visión

La visión actual de la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA es la siguiente:

“En el 2015 LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA - COOCHOFERES PEREIRA, tendrá modernizado todo su parque automotor y habrá consolidado su prestigio, como empresa líder en la prestación del servicio de pasajeros en las rutas servidas”

Teniendo en cuenta que la visión enuncia el futuro de la empresa y las metas que esta quiere alcanzar, se puede ver que este es el año en que la empresa deseaba tener su parque automotor modernizado y ser líder en su sector, estos propósitos no se pudieron llevar a cabo por los diferentes problemas financieros y administrativos que se han enunciado antes, por esta razón es necesario actualizar esta visión y fijar metas a corto plazo, mediano y largo plazo, que sean alcanzables para la empresa y en las que se debe empezar a trabajar.

4.2.1.3 Diagnóstico con base a la política de calidad

En la empresa se ha fijado la siguiente política de calidad:

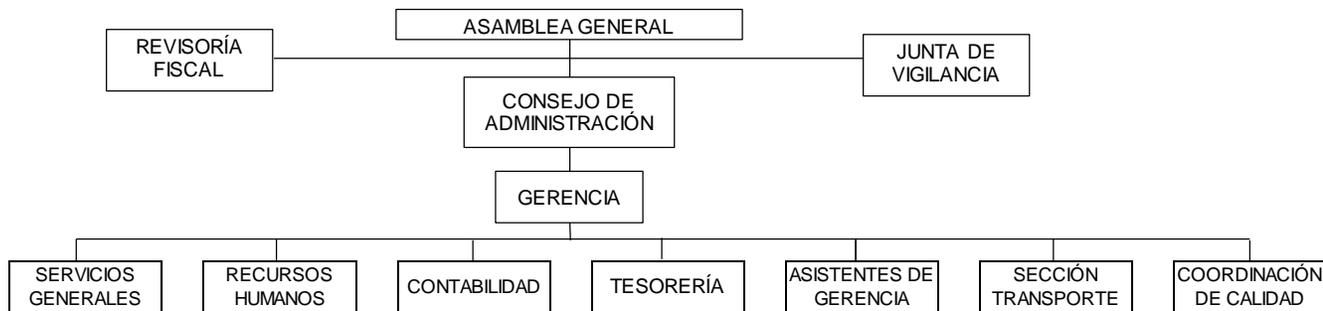
“Estamos enfocados en el mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros en el eje cafetero, brindando niveles óptimos de comodidad, seguridad, cumplimiento y buena atención, a través de un moderno parque automotor y un talento humano competente y comprometido”

La política de calidad debe brindarle las herramientas necesarias a la empresa a nivel de planeación para lograr llevar a cabo su misión, se puede notar que la política de calidad de COOCHOFERES PEREIRA va de acuerdo a su misión y segmenta más el público objetivo, brinda las pautas necesarias para reflejar que se prestará un buen servicio aunque se deben agregar las políticas de calidad necesarias para la prestación del servicio de distribución de combustible.

4.2.2 Diagnóstico administrativo con base a la estructura organizacional.

La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA cuenta con una estructura organizacional vertical jerárquica lineal de la siguiente manera:

Ilustración 21. Estructura organizacional COOCHOFERES



Como se evidencia esta estructura organizacional contiene una jerarquización vertical, esto se debe a que la empresa es pequeña y cuenta con un solo gerente que es el encargado de direccionar toda la organización; este tipo de estructura es adecuada ya que permite rapidez en las toma de decisiones, una estructura de mando clara y proporciona una visión general del funcionamiento administrativo - organizacional de la empresa.

4.2.3 Diagnóstico administrativo con base a los manuales de procesos, procedimientos y funciones.

Actualmente la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no tiene estructurados sus manuales de procesos, procedimientos y funciones; esto no es favorable para la empresa ya que no tiene delimitación en sus procesos y procedimientos lo que no permite hacer un correcto seguimiento y evaluación constante de los mismos.

De igual manera los manuales de funciones permiten a la empresa tener un respectivo diseño de cargos y las funciones asignadas a cada uno de estos que debe corresponder con los objetivos planteados por la empresa y marchar en dirección a ellos.

4.2.4. Conclusión al diagnóstico administrativo.

Utilizando como punto de referencia los diagnósticos realizados anteriormente para varios aspectos del funcionamiento administrativo y organizacional, se puede llegar a la siguiente conclusión:

Se observó que la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, no tiene una estructura administrativa que vaya de acuerdo al logro de los objetivos y metas que desea alcanzar, esto afecta el crecimiento de la organización debido a que la empresa no cuenta con un correcto diseño de cargos y el recurso humano no tiene conocimiento acerca de los objetivos organizacionales propuestos por la empresa. Además no puede realizar una constante evaluación y retroalimentación de los resultados y procesos internos debido a que no tiene documentados sus procesos y procedimientos organizacionales.

Aunque la estructura organizacional propuesta por la empresa es apta para su tamaño y capital, podría realizar una mejor gestión administrativa si va adaptando la organización poco a poco a un enfoque por áreas funcionales, puesto que de esta manera COOCHOFERES PEREIRA, puede generar una mejor dirección de los procesos hacia los objetivos de la organización y eficiencia en los resultados obtenidos, descentralizando la toma de decisiones y promoviendo el trabajo en equipo para el cumplimiento del plan estratégico organizacional.

4.3 DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Los problemas de la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA presenta problemas relacionados con el exceso de liquidez, mal manejo de endeudamiento, altos gastos y costos operativos, destrucción de valor, mal aplicación de fondos, procedentes de una mala administración financiera, además de no contar con una estructura dinámica administrativa que le permita tener una gestión integral a través de áreas funcionales que permitan llevar a cabo cada uno de los procesos de forma sinérgica.

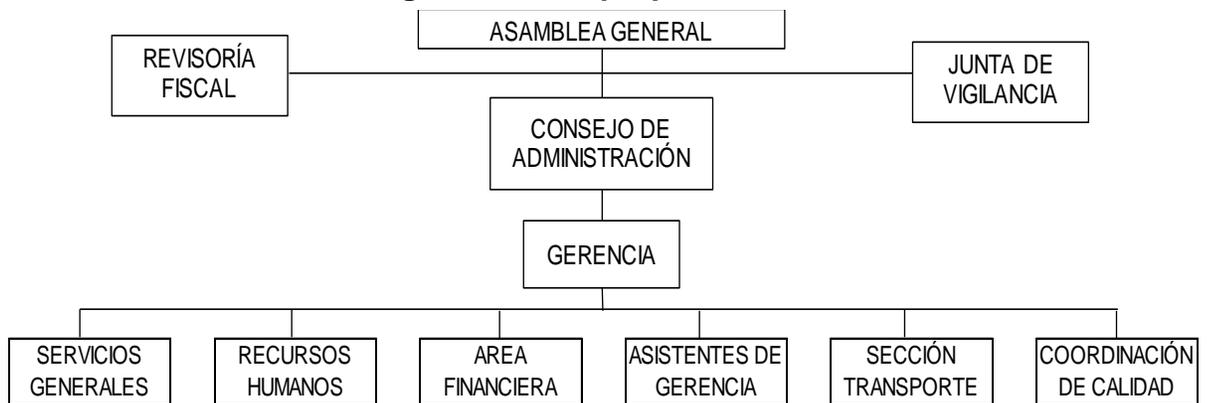
Al integrar el análisis administrativo y financiero, teniendo en cuenta cada una de las partes analizadas se llega a la conclusión que la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, puede mejorar su situación y gestión financiera a través de un área financiera la cual es viable con su estructura organizacional y administrativa, que mediante sus procesos y procedimientos, con un personal cualificado y con funciones claras y definidas, podrá proponer e implementar estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad, eficiencia, administración de recursos, control de costos, gastos y presupuestos, creación de valor, entre otros que le sean asignados.

5. PROPUESTA

En razón a los problemas identificados anteriormente se realiza la propuesta del área financiera para la COOPERATIVA INTEGRAL COOCHEFERES PEREIRA de la siguiente manera.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

Ilustración 22. Estructura organizacional propuesta



5.2 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

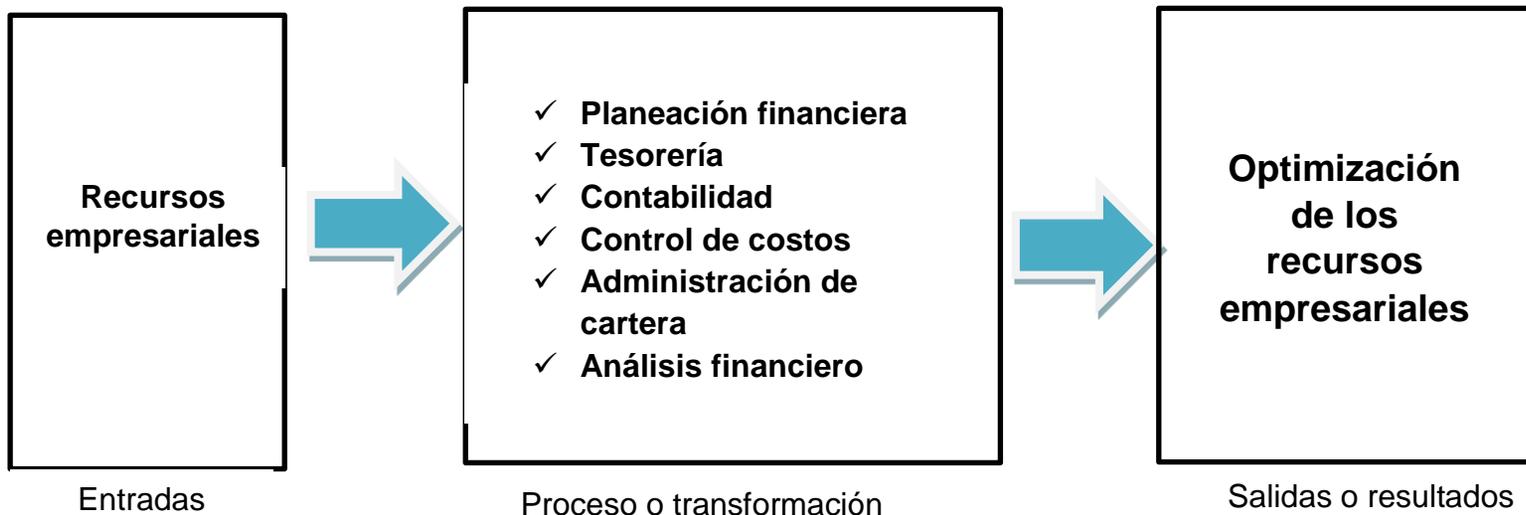
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA	
	ÁREA FINANCIERA	Código: ADF-01-00
1. Nombre del proceso: Administración Financiera		
2. Área titular: Área financiera		
3. Objetivos: Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos empresariales, buscando optimizar y maximizar el valor de organización, para propender por la permanencia en el largo plazo.		
4. Resultados esperados: Se espera que el proceso de gestión humana le brinde a la organización un talento humano competente, para llevar a cabo las actividades correspondientes en cada uno de los cargos y funciones requeridos para el cumplimiento de su direccionamiento estratégico.		
5. Límites		
Punto inicial: Planeación financiera.		
Punto final: Análisis financiero.		
6. Formatos o impresos: Documentación de procedimientos, manuales de funciones, formatos de presupuestos, planes de inversión, estados financieros, entre otros.		
7. Riesgos: El proceso se puede ver afectado por una incorrecta gestión de los recursos organizacionales y la toma de decisiones que se generen.		
8. Controles ejercidos: El seguimiento constante del proceso está en manos del gerente general quién velara con el cumplimiento del objetivo general.		
9. Tiempo total empleado: 21 Semanas y 6 días.		
10. Marco Legal: Aplicado a la Constitución Política de 1991, código sustantivo del trabajo, normas de contabilidad, disposiciones de la empresa.		

5.3 MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIEMIENTOS PROPUESTOS

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

Nombre de la empresa: COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA	Proceso: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Código: ADF-01-00
----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------



DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO.

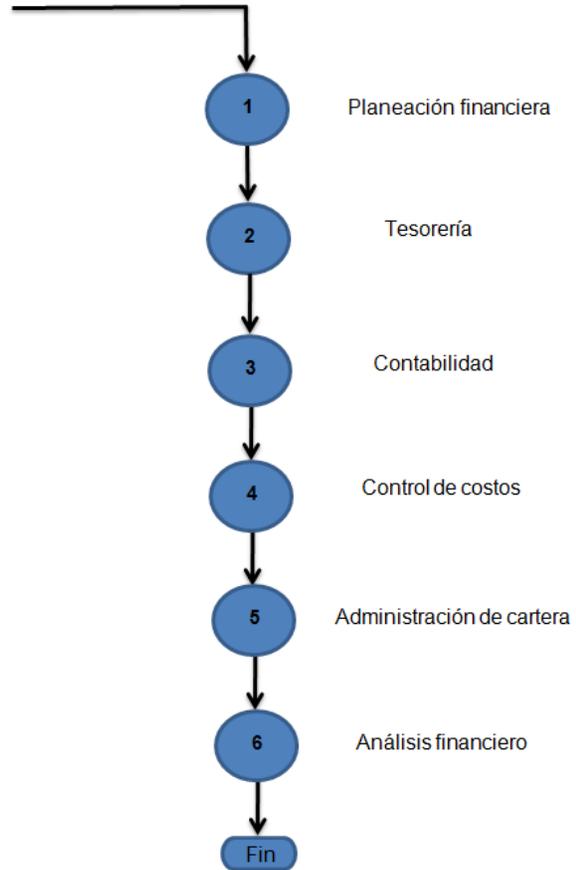
Tabla 41. Descripción específica del proceso

Nombre del proceso: Administración Financiera				Código: ADF-01-00	
Número	Procedimiento	Responsable	Área	Tiempo estimado	usuario
1	Planeación financiera	Contador	Financiera	8 semanas y 2 días	Empresa
2	Tesorería	Tesorero	Financiera	4 semana y 5 días	Empresa
3	Contabilidad	Auxiliar contable	Financiera	1 semana y 8 días	Empresa
4	Control de costos	Auxiliar financiero	Financiera	8 días	Empresa
5	Administración de cartera	Auxiliar financiero	Financiera	6 días	Empresa
6	Análisis financiero	Contador	Financiera	4 semanas y 5 días	Empresa

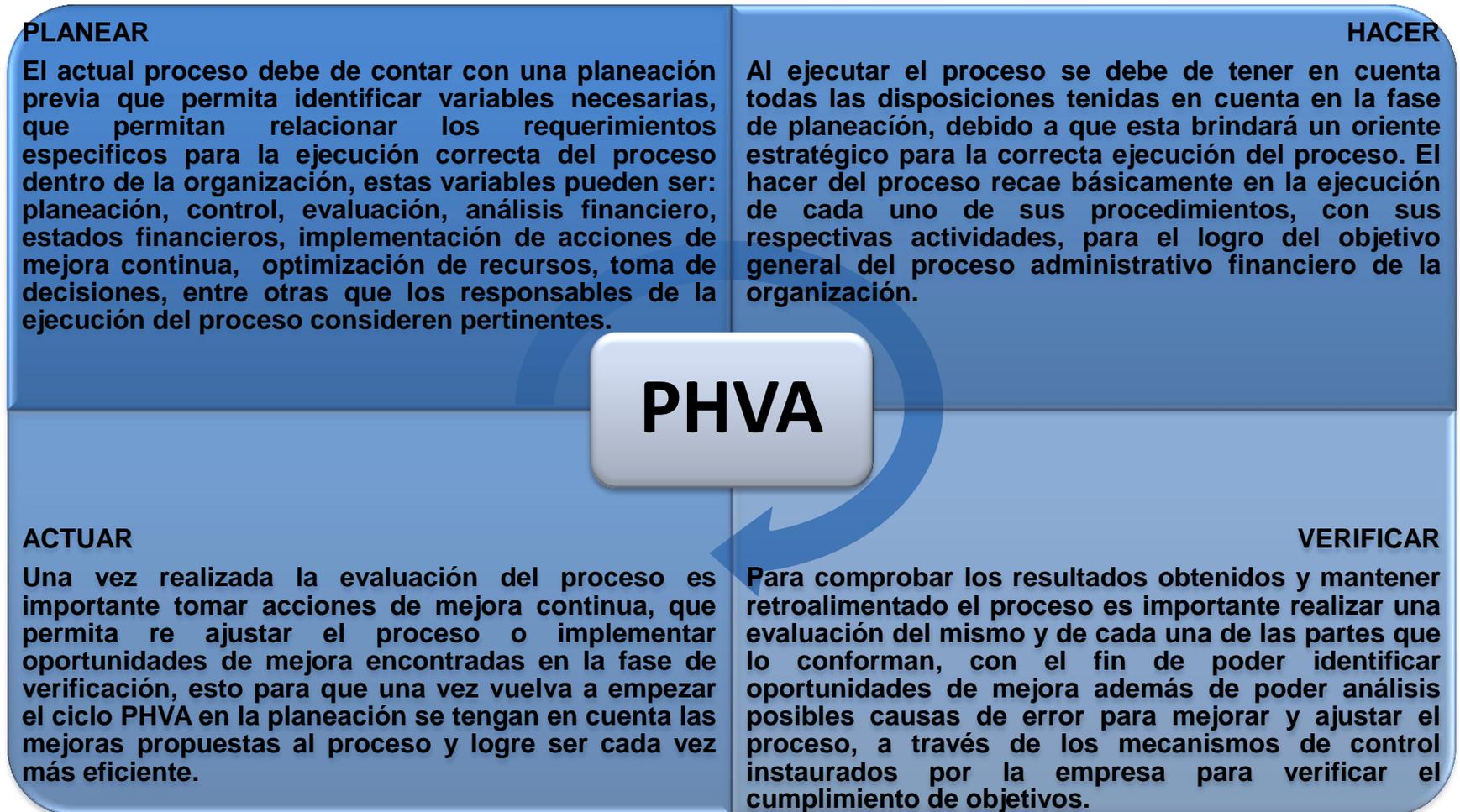
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE CATERA.

Ilustración 23. Diagrama de flujo del proceso de administración financiera

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



MATRIZ PHVA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 1: Planeación financiera.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-01
1. Nombre del procedimiento: Planeación financiera.		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Realizar una correcta planificación financiera que permita determinar la inversión en nuevos activos, grado de apalancamiento financiero, cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua para establecer pautas para el cambio y el crecimiento de la empresa.		
4. Resultados esperados: Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.		
5. Límites:		
Punto inicial: Formular los objetivos, sub objetivos y metas financieras.		
Punto final: Formular los presupuestos necesarios.		
6. Formatos o impresos: Formato de modelos aplicables para la planeación de talento humano, documentación del talento humano de la organización, formatos de ausentismo y rotación de personal		
7. Riesgos: Realizar un mal análisis de las variables que influyen en el entorno económico de la organización.		
8. Tiempo total empleado: 8 semanas y 2 días.		
Marco Legal: El procedimiento de planeación financiera se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		
131		

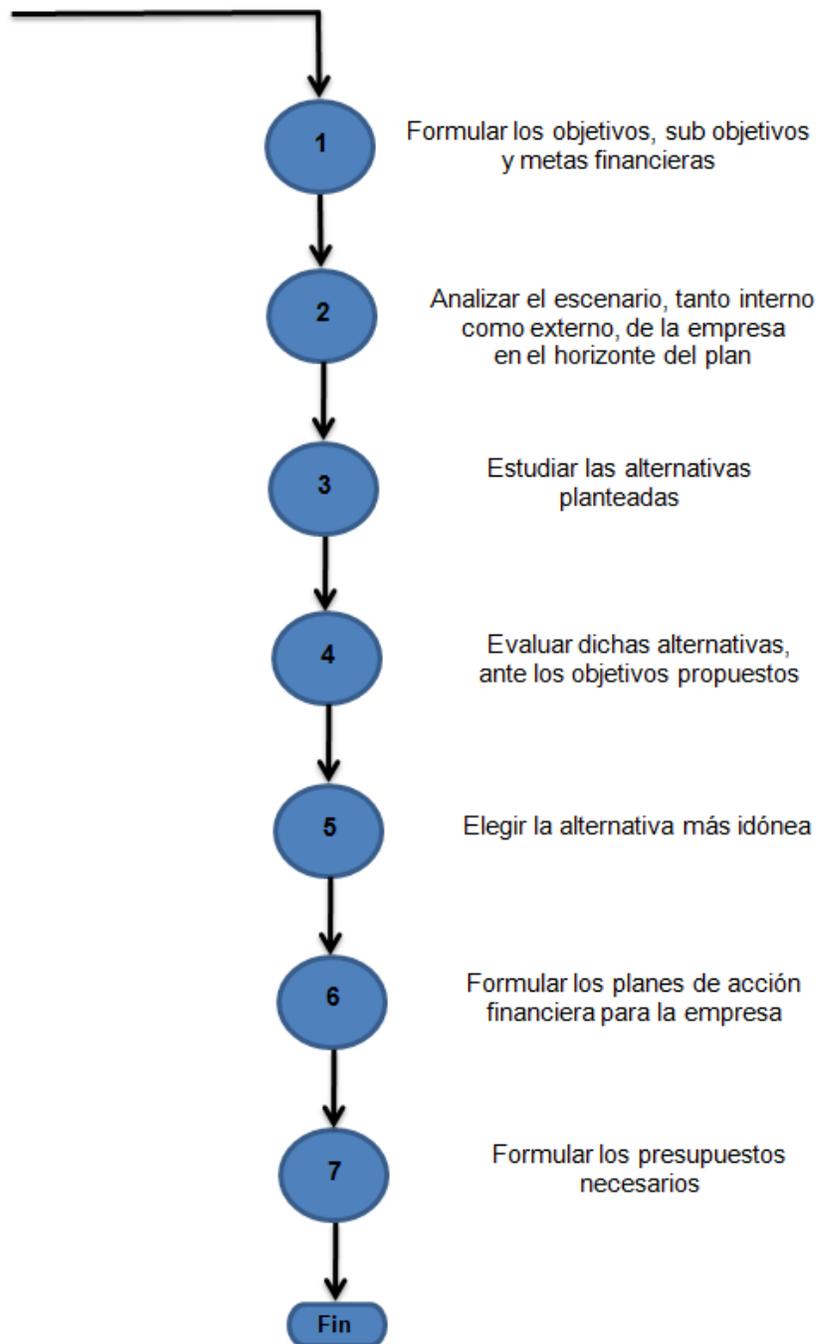
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 42. Descripción del procedimiento planeación financiera

Nombre del procedimiento: Planeación financiera.				Código: ADF-01-01				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Formular los objetivos, sub objetivos y metas financieras.	Contador	Financiera	1 semana				x
2	Analizar el escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.	Contador	Financiera	2 semanas			x	
3	Estudiar las alternativas planteadas.	Contador	Financiera	1 semana			x	
4	Evaluar dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.	Contador	Financiera	1 semana			x	
5	Elegir la alternativa más idónea.	Contador	Financiera	2 días			x	
6	Formular los planes de acción financiera para la empresa.	Contador	Financiera	2 semanas			x	
7	Formular los presupuestos necesarios.	Contador	Financiera	1 semana			x	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Ilustración 24. Diagrama de flujo planeación financiera
PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA



MATRIZ PHVA DEL PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

PLANEAR

El actual procedimiento debe de contar con una planeación previa que permita identificar variables necesarias, que permitan relacionar los requerimientos específicos para la ejecución correcta del procedimiento dentro de la organización, estas variables pueden ser: planes de crecimiento organizacional, direccionamiento estratégico, planeación estratégica, matriz DOFA, proyecciones de mercados, capacidad instalada, objetivos organizacionales, calidad, entre otras.

HACER

Al ejecutar el procedimiento se debe de tener en cuenta todas las disposiciones tenidas en cuenta en la fase de planeación, debido a que esta brindará un oriente estratégico para la correcta ejecución del procedimiento. El hacer del procedimiento recae básicamente en la ejecución de cada una de sus actividades, con sus respectivas tareas si las tienen, para el logro del objetivo general del procedimiento de planeación financiera de la organización.

PHVA



ACTUAR

Una vez realizada la evaluación del procedimiento es importante tomar acciones de mejora continua que permita re ajustar el procedimiento o implementar oportunidades de mejora encontradas en la fase de verificación, esto para que una vez vuelva a empezar el ciclo PHVA en la planeación se tengan en cuenta las mejoras propuestas al procedimiento y logre ser cada vez más eficiente.

VERIFICAR

Para comprobar los resultados obtenidos y mantener retroalimentado el procedimiento es importante realizar una evaluación del mismo y de cada una de las partes que lo conforman, con el fin de poder identificar oportunidades de mejora además de poder análisis posibles causas de error para mejorar y ajustar el procedimiento; a través de los mecanismos de control instaurados por la empresa para verificar el cumplimiento de objetivos.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 2: Tesorería.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-02
1. Nombre del procedimiento: Tesorería		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Administrar el trabajo de trabajo de forma eficiente y congruente con las estrategias financieras de la empresa, optimizando el ciclo económico, aumentando al máximo los rendimientos de inversión, y reduciendo los costos financieros.		
4. Resultados esperados: Disminuir la necesidad de financiamiento a corto plazo y optimizar los medios de cobro y pago, reducir los costos financieros negociando las mejores condiciones con las entidades financieras.		
5. Límites:		
Punto inicial: Optimizar el ciclo económico.		
Punto final: Fortalecer las líneas de crédito.		
6. Formatos o impresos: Libro diario, saldos de caja, formatos de anticipos, ingresos y salidas de efectivo, documentos financieros, entre otros que determine la organización.		
7. Riesgos: No presentarse un correcto flujo de información o toma de decisiones que genere problemas en la ejecución del procedimiento.		
8. Tiempo total empleado: 4 semanas y 5 días.		
Marco Legal: El procedimiento de tesorería se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		

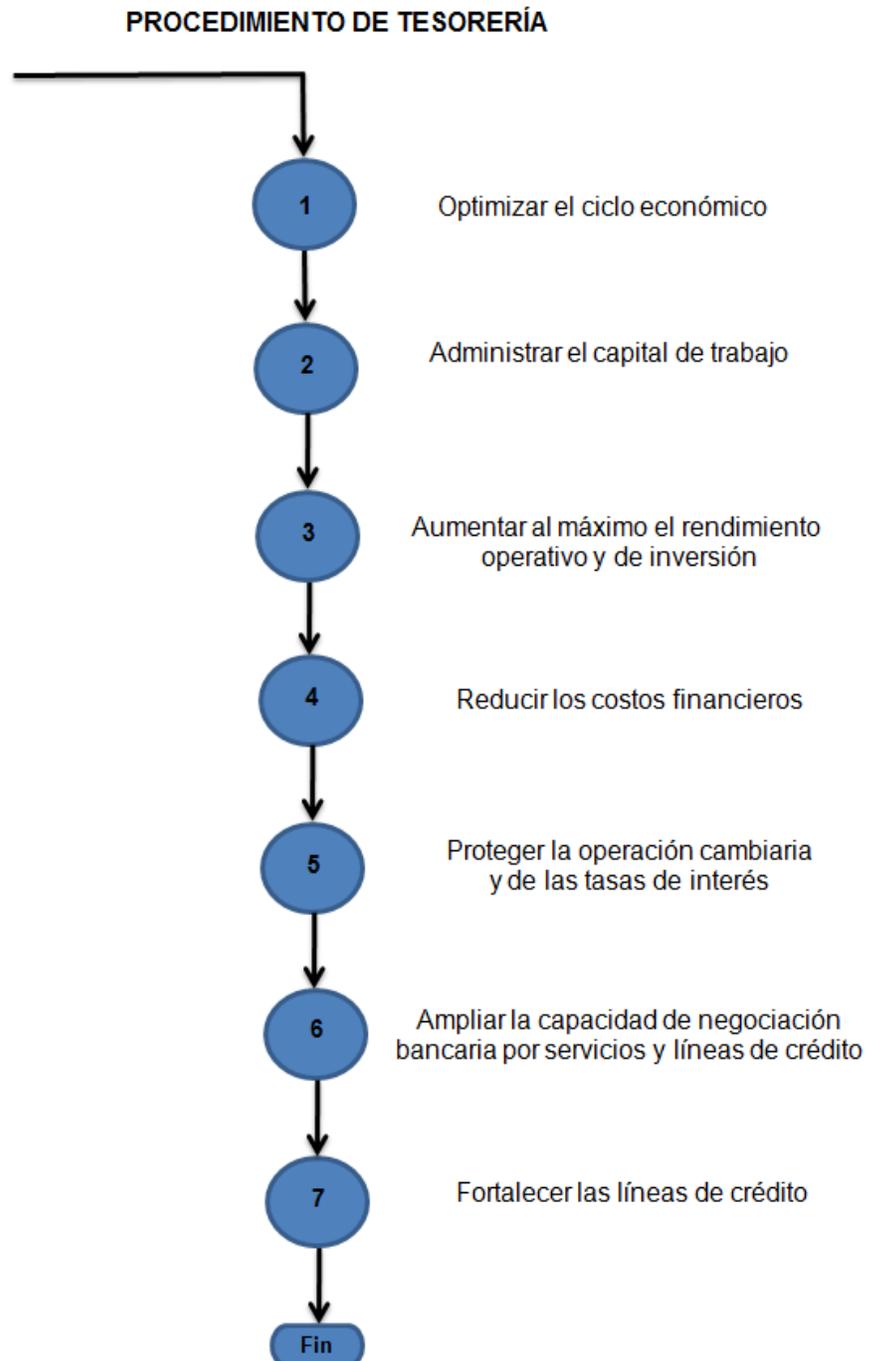
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 43. Descripción del procedimiento tesorería

Nombre del procedimiento: Tesorería.				Código: ADF-01-02				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Optimizar el ciclo económico.	Tesorero	Financiera	1 semana				x
2	Administrar el capital de trabajo.	Tesorero	Financiera	1 día	x			
3	Aumentar al máximo el rendimiento operativo y de inversión.	Tesorero	Financiera	1 semana			x	
4	Reducir los costos financieros.	Tesorero	Financiera	1 semana			x	
5	Proteger la operación cambiaria y de las tasas de interés.	Tesorero	Financiera	2 días			x	
6	Ampliar la capacidad de negociación bancaria por servicios y líneas de crédito.	Tesorero	Financiera	2 días				x
7	Fortalecer las líneas de crédito.	Tesorero	Financiera	1 semana			x	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA

Ilustración 25. Diagrama de flujo tesorería



MATRIZ PHVA DEL PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA

PLANEAR

El actual procedimiento debe de contar con una planeación previa que permita identificar variables necesarias que permitan relacionar los requerimientos específicos para la ejecución correcta del procedimiento dentro de la organización, estas variables pueden ser: anticipos de efectivo, manejo de cuentas bancarias, administración de la caja empresarial, costos financieros, capital de trabajo, entre otras que la persona encarga de ejecutar este procedimiento considere necesarias.

HACER

Al ejecutar el procedimiento se debe de tener en cuenta todas las disposiciones tenidas en cuenta en la fase de planeación, debido a que esta brindará un oriente estratégico para la correcta ejecución del procedimiento. El hacer del procedimiento recae básicamente en la ejecución de cada una de sus actividades, con sus respectivas tareas si las tienen, para el logro del objetivo general del procedimiento de tesorería de la organización.

PHVA



ACTUAR

Una vez realizada la evaluación del procedimiento es importante tomar acciones de mejora continua que permita re ajustar el procedimiento o implementar oportunidades de mejora encontradas en la fase de verificación, esto para que una vez vuelva a empezar el ciclo PHVA en la planeación se tengan en cuenta las mejoras propuestas al procedimiento y logre ser cada vez más eficiente.

VERIFICAR

Para comprobar los resultados obtenidos y mantener retroalimentado el procedimiento es importante realizar una evaluación del mismo y de cada una de las partes que lo conforman, con el fin de poder identificar oportunidades de mejora además de poder análisis posibles causas de error para mejorar y ajustar el procedimiento; a través de los mecanismos de control instaurados por la empresa para verificar el cumplimiento de objetivos.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 3: Contabilidad.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-03
1. Nombre del procedimiento: Contabilidad.		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales acontecidos en la empresa, de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados.		
4. Resultados esperados: Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero de la empresa y establecer en términos monetarios, la información histórica o predictiva, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que se dispone.		
5. Límites:		
Punto inicial: Recibir los movimientos financieros causados cada día.		
Punto final: Construir los estados financieros requeridos por la empresa.		
6. Formatos o impresos: Estados financieros, libros contables, formatos para legalización de costos y gastos, entre otros que disponga la organización para el control de la información contable.		
7. Riesgos: No llevar un correcto orden de la información financiera de la empresa que genere problemas en la ejecución del procedimiento.		
8. Tiempo total empleado: 1 semana y 8 días.		
Marco Legal: El procedimiento de contabilidad se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		

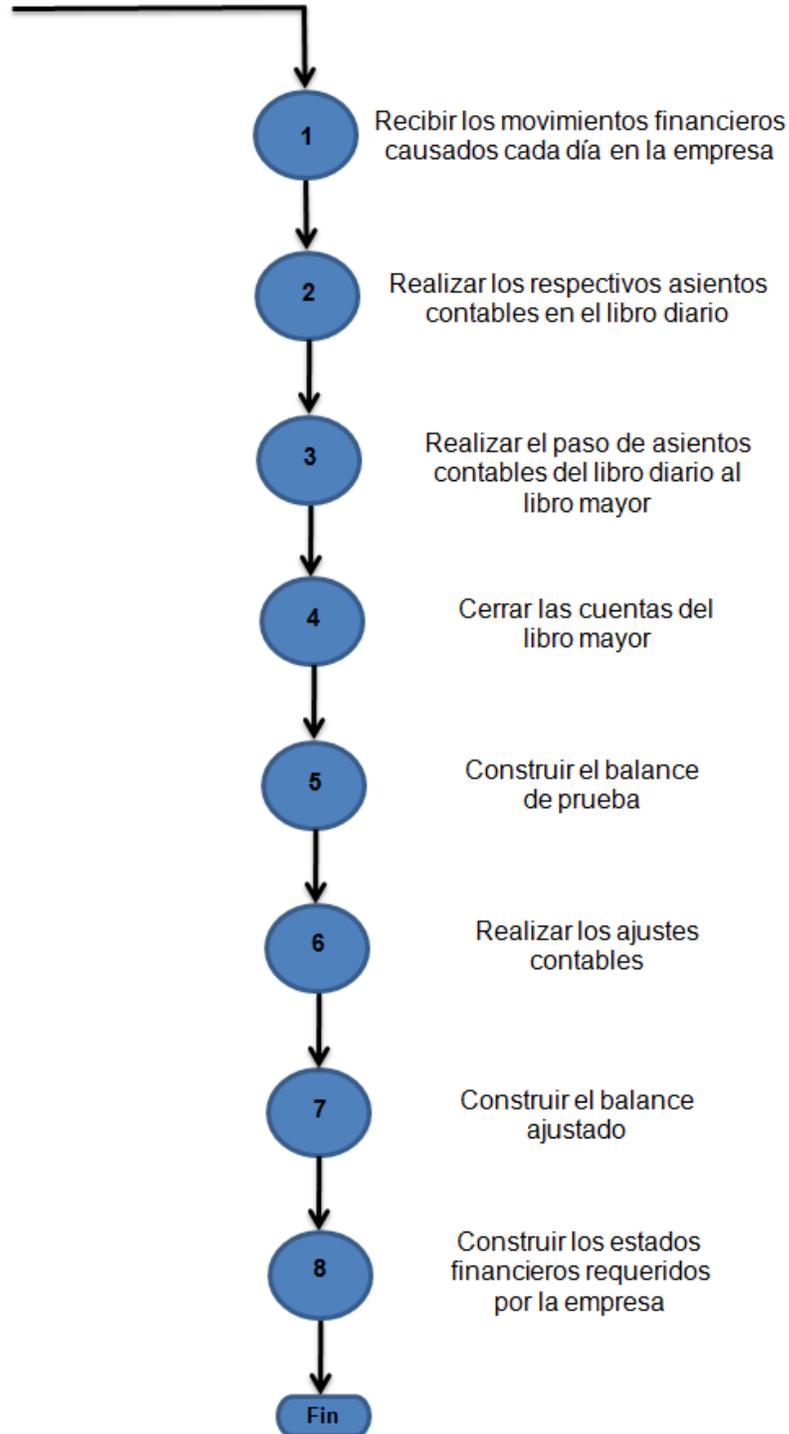
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 44. Descripción del procedimiento contabilidad

Nombre del procedimiento: Contabilidad.				Código: ADF-01-03				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recibir los movimientos financieros causados cada día en la empresa	Auxiliar contable	Financiera	1 día	x			
2	Realizar los respectivos asientos contables en el libro diario	Auxiliar contable	Financiera	1 día	x			
3	Realizar el paso de asientos contables del libro diario al libro mayor	Auxiliar contable	Financiera	1 día	x			
4	Cerrar las cuentas del libro mayor	Auxiliar contable	Financiera	1 día			x	
5	Construir el balance de prueba	Auxiliar contable	Financiera	1 día			x	
6	Realizar los ajustes contables	Auxiliar contable	Financiera	2 días			x	
7	Construir el balance ajustado	Auxiliar contable	Financiera	1 día			x	
8	Construir los estados financieros requeridos por la empresa	Auxiliar contable	Financiera	1 semana			x	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD

Ilustración 26. Diagrama de flujo contabilidad
PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD



MATRIZ PHVA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD

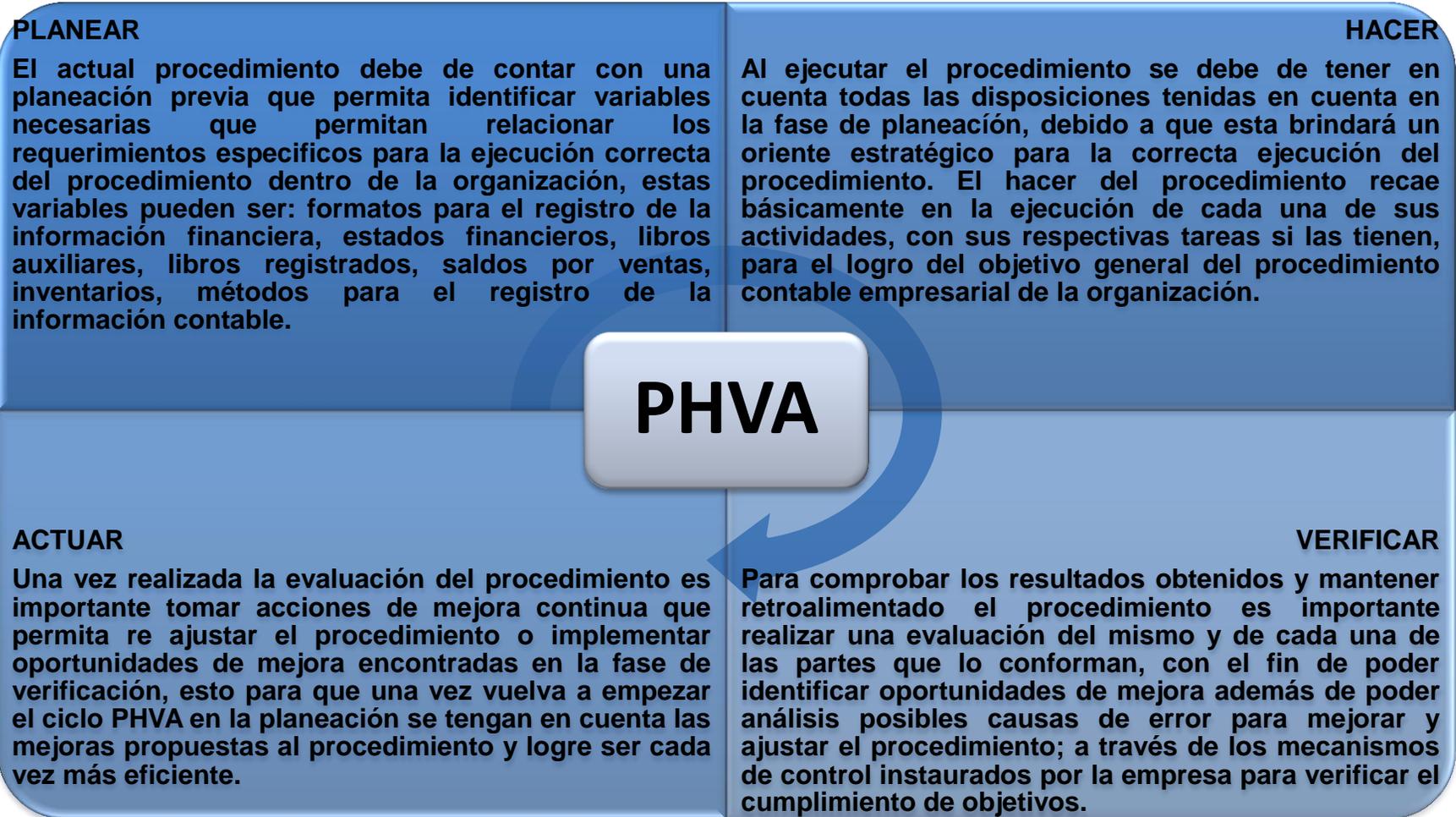
PLANEAR

El actual procedimiento debe de contar con una planeación previa que permita identificar variables necesarias que permitan relacionar los requerimientos específicos para la ejecución correcta del procedimiento dentro de la organización, estas variables pueden ser: formatos para el registro de la información financiera, estados financieros, libros auxiliares, libros registrados, saldos por ventas, inventarios, métodos para el registro de la información contable.

HACER

Al ejecutar el procedimiento se debe de tener en cuenta todas las disposiciones tenidas en cuenta en la fase de planeación, debido a que esta brindará un oriente estratégico para la correcta ejecución del procedimiento. El hacer del procedimiento recae básicamente en la ejecución de cada una de sus actividades, con sus respectivas tareas si las tienen, para el logro del objetivo general del procedimiento contable empresarial de la organización.

PHVA



ACTUAR

Una vez realizada la evaluación del procedimiento es importante tomar acciones de mejora continua que permita re ajustar el procedimiento o implementar oportunidades de mejora encontradas en la fase de verificación, esto para que una vez vuelva a empezar el ciclo PHVA en la planeación se tengan en cuenta las mejoras propuestas al procedimiento y logre ser cada vez más eficiente.

VERIFICAR

Para comprobar los resultados obtenidos y mantener retroalimentado el procedimiento es importante realizar una evaluación del mismo y de cada una de las partes que lo conforman, con el fin de poder identificar oportunidades de mejora además de poder análisis posibles causas de error para mejorar y ajustar el procedimiento; a través de los mecanismos de control instaurados por la empresa para verificar el cumplimiento de objetivos.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 4: Control de costos.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-04
1. Nombre del procedimiento: Control de costos.		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Clasificar, acumular, controlar y asignar los costos de la organización según sus centros de costos, contribuyendo a la gestión para el cumplimiento de las metas propuestas, mientras que la reducción de costos permite optimizar los procesos de la organización a través del control permanente.		
4. Resultados esperados: Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario, ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa y proporcionar información para fundamentar la planeación y la toma de decisiones.		
5. Límites:		
Punto inicial: Determinar las fuentes de costos dentro de la empresa.		
Punto final: Proponer acciones de mejora.		
6. Formatos o impresos: Formato de modelos aplicables para la planeación de talento humano, documentación del talento humano de la organización, formatos de ausentismo y rotación de personal		
7. Riesgos: Realizar un mal análisis de las variables que influyen en el entorno económico de la organización.		
8. Tiempo total empleado: 8 días.		
Marco Legal: El procedimiento de control de costos se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		

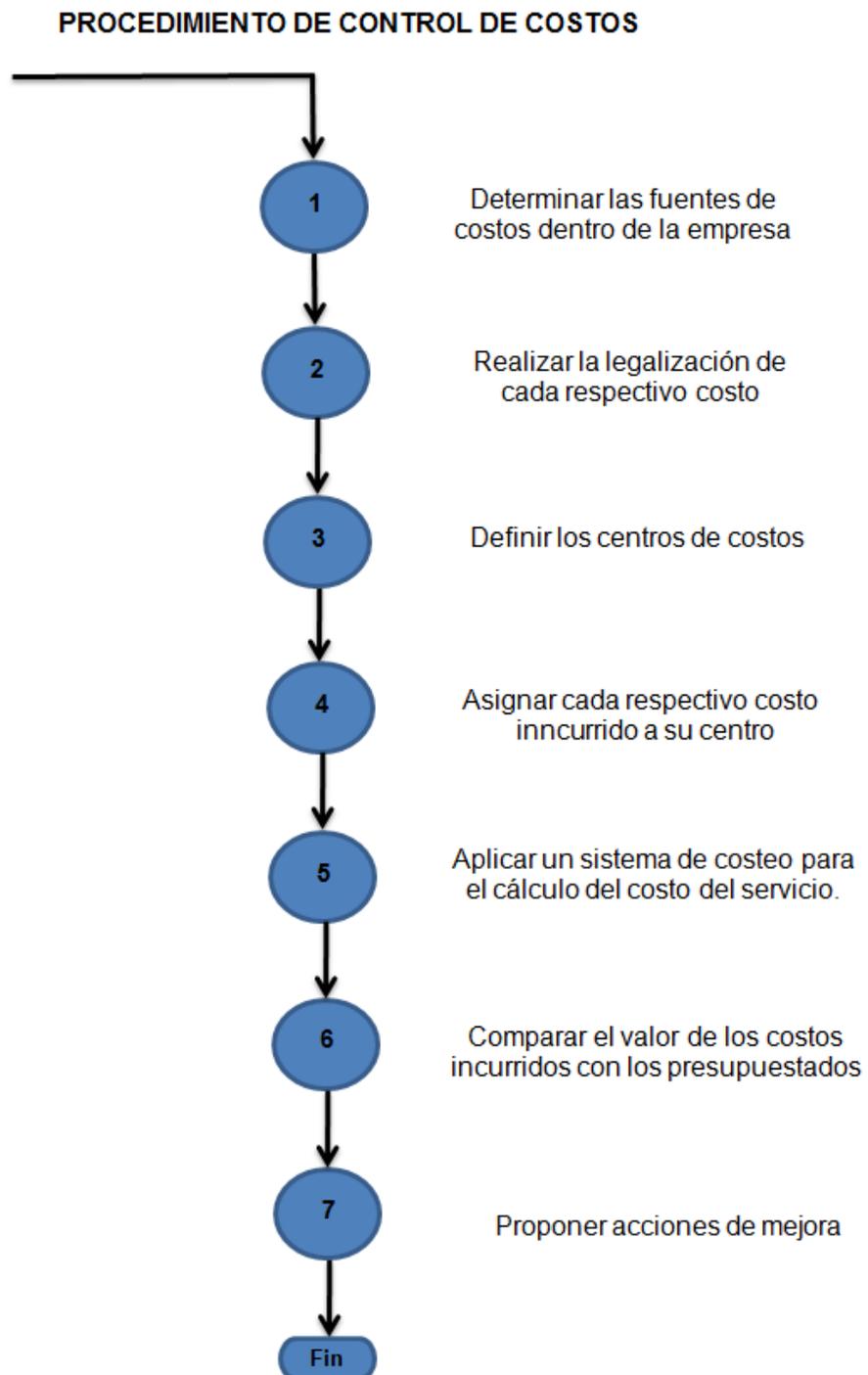
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 45. Descripción del procedimiento control de costos

Nombre del procedimiento: Control de costos.				Código: ADF-01-04				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Determinar las fuentes de costos dentro de la empresa	Auxiliar financiero	Financiera	1 día	x			
2	Realizar la legalización de cada respectivo costo	Auxiliar financiero	Financiera	1 día	x			
3	Definir los centros de costos	Auxiliar financiero	Financiera	1 día	x			
4	Asignar cada respectivo costo incurrido a su centro	Auxiliar financiero	Financiera	1 día	x			
5	Aplicar un sistema de costeo para el cálculo del costo del servicio.	Auxiliar financiero	Financiera	1 día			x	
6	Comparar el valor de los costos incurridos con los presupuestados	Auxiliar financiero	Financiera	1 día			x	
7	Proponer acciones de mejora	Auxiliar financiero	Financiera	2 días			x	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE COSTOS

Ilustración 27. Diagrama de flujo control de costos



MATRIZ PHVA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE COSTOS

PLANEAR

El actual procedimiento debe de contar con una planeación previa que permita identificar variables necesarias que permitan relacionar los requerimientos específicos para la ejecución correcta del procedimiento dentro de la organización, estas variables pueden ser: costos de ventas, costos variables y costos fijos, sistema de costeo implementado por la organización, centros de costos, registro de la contabilidad, indicadores financieros, margen de contribución, entre otros.

HACER

Al ejecutar el procedimiento se debe de tener en cuenta todas las disposiciones tenidas en cuenta en la fase de planeación, debido a que esta brindará un oriente estratégico para la correcta ejecución del procedimiento. El hacer del procedimiento recae básicamente en la ejecución de cada una de sus actividades, con sus respectivas tareas si las tienen, para el logro del objetivo general del procedimiento control de costos de la organización.

PHVA



ACTUAR

Una vez realizada la evaluación del procedimiento es importante tomar acciones de mejora continua que permita re ajustar el procedimiento o implementar oportunidades de mejora encontradas en la fase de verificación, esto para que una vez vuelva a empezar el ciclo PHVA en la planeación se tengan en cuenta las mejoras propuestas al procedimiento y logre ser cada vez más eficiente.

VERIFICAR

Para comprobar los resultados obtenidos y mantener retroalimentado el procedimiento es importante realizar una evaluación del mismo y de cada una de las partes que lo conforman, con el fin de poder identificar oportunidades de mejora además de poder análisis posibles causas de error para mejorar y ajustar el procedimiento; a través de los mecanismos de control instaurados por la empresa para verificar el cumplimiento de objetivos.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 5: Administración de cartera.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-05
1. Nombre del procedimiento: Administración de cartera.		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Evaluar, seguir y controlar las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva, buscando además el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías.		
4. Resultados esperados: Realizar una correcta gestión de cobranzas que permita retornar rápidamente a la organización el dinero que se tenga en cuentas por cobrar y créditos, con el objetivo de aumentar el dinero disponible de la organización y retorno de dinero en ventas.		
5. Límites:		
Punto inicial: Recopilar todas las cuentas por cobrar de la empresa.		
Punto final: Llevar la trazabilidad, evolución y pago de las cuentas en trámite.		
6. Formatos o impresos: Cuentas por cobrar a clientes, contratos de préstamo a empleados, vales a clientes empresariales, entre otros que disponga la empresa.		
7. Riesgos: Realizar una mala gestión de los cobros por cuentas por cobrar generando perdidas a la empresa.		
8. Tiempo total empleado: 6 días		
Marco Legal: El procedimiento de administración de cartera se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		

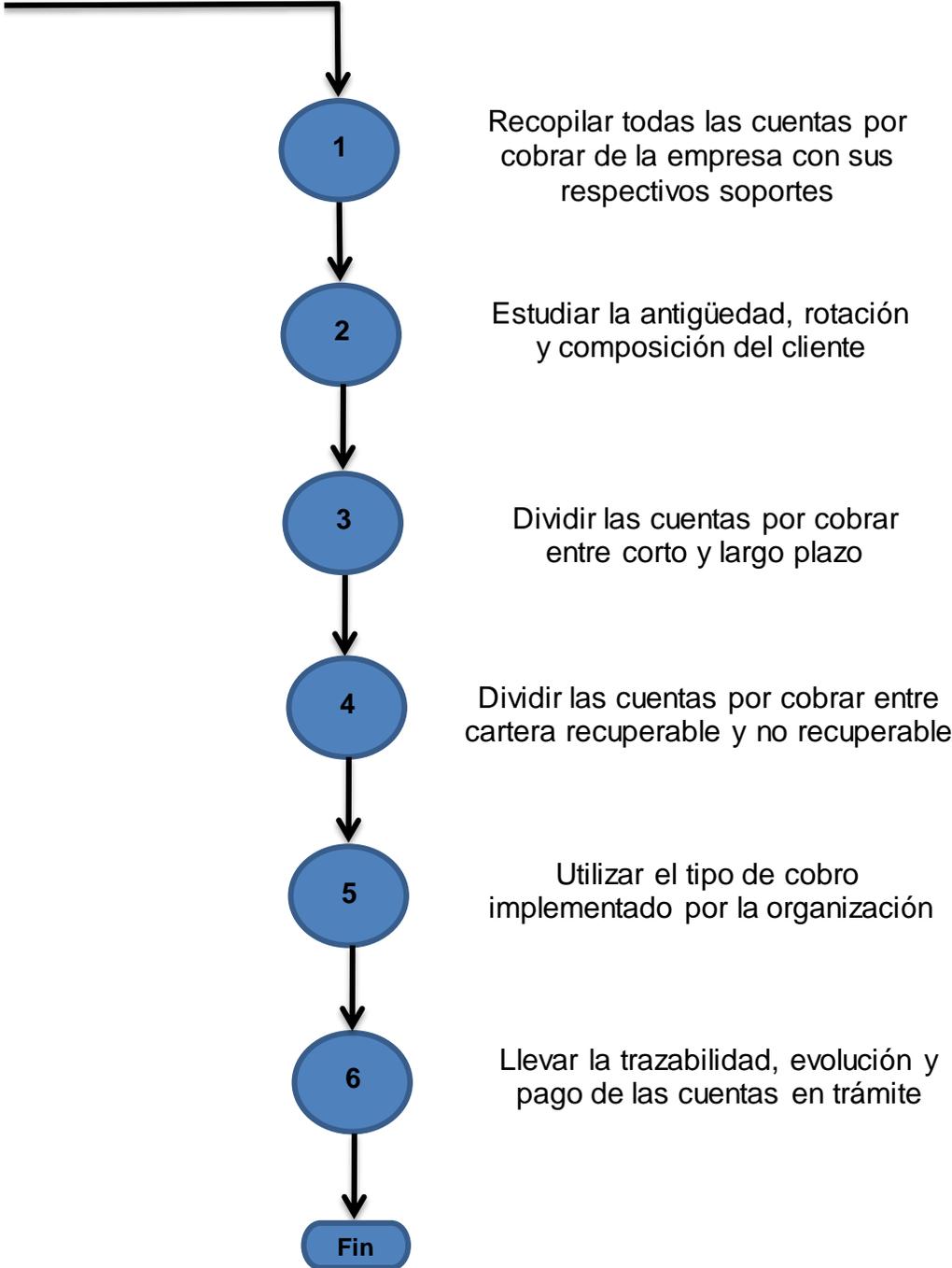
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 46. Descripción del procedimiento admon de cartera

Nombre del procedimiento: Administración de cartera				Código: ADF-01-05				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Recopilar todas las cuentas por cobrar de la empresa con sus respectivos soportes.	Auxiliar financiero	Financiera	1 día		x		
2	Estudiar la antigüedad, rotación y composición del cliente.	Auxiliar financiero	Financiera	1 día		x		
3	Dividir las cuentas por cobrar entre corto y largo plazo.	Auxiliar financiero	Financiera	1 día		x		
4	Dividir las cuentas por cobrar entre cartera recuperable y no recuperable	Auxiliar financiero	Financiera	1 día		x		
5	Utilizar el tipo de cobro implementado por la organización	Auxiliar financiero	Financiera	1 día	x			
6	Llevar la trazabilidad, evolución y pago de las cuentas en trámite.	Auxiliar financiero	Financiera	1 día		x		

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Ilustración 28. Diagrama de flujo admon de cartera
PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA.



MATRIZ PHVA DEL PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

PLANEAR

El actual procedimiento debe de contar con una planeación previa que permita identificar variables necesarias que permitan relacionar los requerimientos específicos para la ejecución correcta del procedimiento dentro de la organización, estas variables pueden ser: vales de ventas a credito, rotación de cartera, cartera al corto y largo plazo, cartera recuperable y no recuperable, políticas de la empresa para el manejo de cuentas por cobrar y deudores, entre otras.

HACER

Al ejecutar el procedimiento se debe de tener en cuenta todas las disposiciones tenidas en cuenta en la fase de planeación, debido a que esta brindará un oriente estratégico para la correcta ejecución del procedimiento. El hacer del procedimiento recae básicamente en la ejecución de cada una de sus actividades, con sus respectivas tareas si las tienen, para el logro del objetivo general del procedimiento administrativo financiero empresarial de la organización.

PHVA

ACTUAR

Una vez realizada la evaluación del procedimiento es importante tomar acciones de mejora continua que permita re ajustar el procedimiento o implementar oportunidades de mejora encontradas en la fase de verificación, esto para que una vez vuelva a empezar el ciclo PHVA en la planeación se tengan en cuenta las mejoras propuestas al procedimiento y logre ser cada vez más eficiente.

VERIFICAR

Para comprobar los resultados obtenidos y mantener retroalimentado el procedimiento es importante realizar una evaluación del mismo y de cada una de las partes que lo conforman, con el fin de poder identificar oportunidades de mejora además de poder análisis posibles causas de error para mejorar y ajustar el procedimiento; a través de los mecanismos de control instaurados por la empresa para verificar el cumplimiento de objetivos.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO 6: Análisis financiero.

	COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PFRFIRA	
	AREA FINANCIERA	Código: ADF-01-06
1. Nombre del procedimiento: Análisis financiero.		
2. Área titular: Área financiera.		
3. Objetivos: Realizar un estudio a partir de la información que proporciona la contabilidad para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, para determinar la situación financiera de la organización y como esta puede utilizar esa información para implementar acciones de mejora.		
4. Resultados esperados: Proveer la información necesaria a cerca de la situación financiera de la organización, con el objetivo de poder estructurar e implementar acciones de mejora que permitan lograr los objetivos de la empresa en el largo plazo, con una estructura financiera sostenible y firme.		
5. Límites:		
Punto inicial: Definir el periodo de tiempo en estudio.		
Punto final: Proponer e implementar acciones de mejora.		
6. Formatos o impresos: Estados financieros, plantillas para la realización de los análisis, información histórica, entre otros.		
7. Riesgos: No realizar una correcta interpretación de los estados financieros o tomar decisiones equivocadas.		
8. Tiempo total empleado: 4 semanas y 5 días.		
Marco Legal: El procedimiento de análisis financiero se realiza conforme a los lineamientos estipulados por la organización en el manejo financiero y las leyes correspondientes que influyan en su desarrollo.		

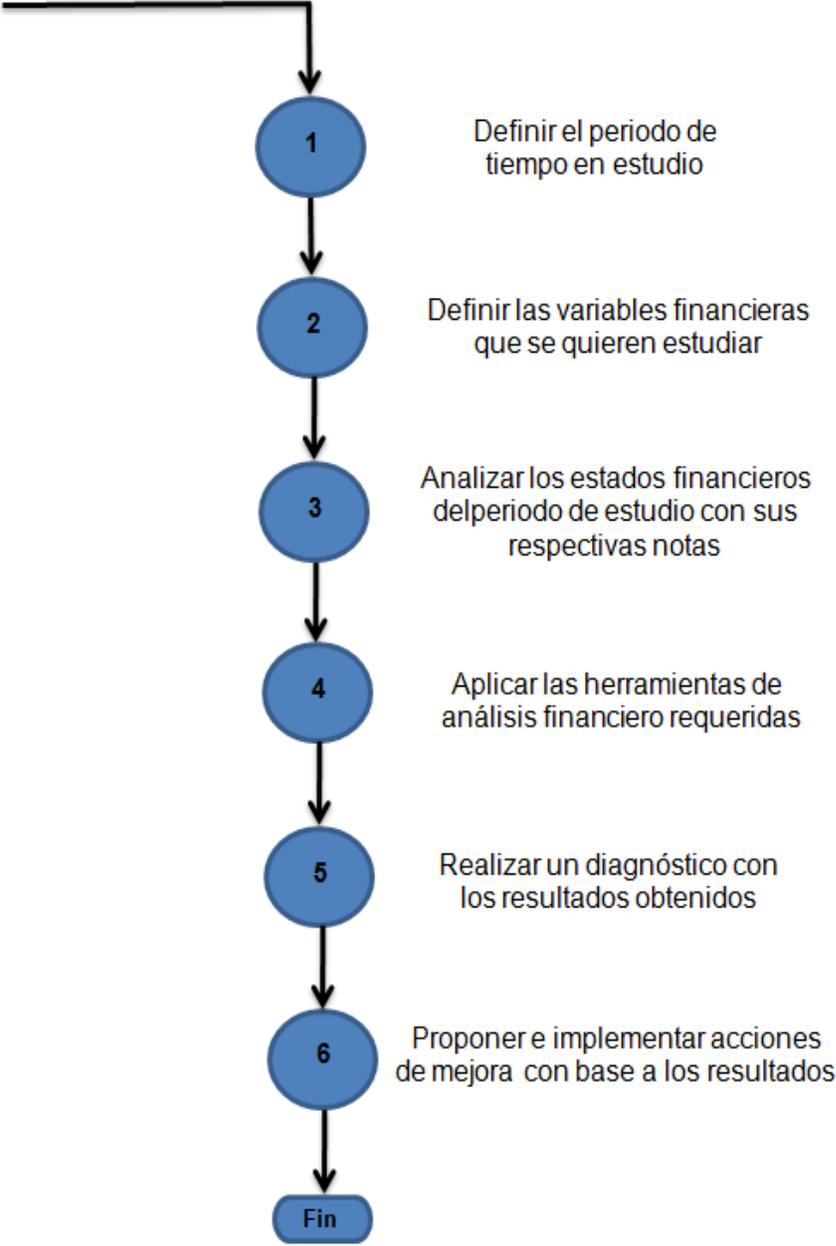
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 47. Descripción de procedimiento análisis financiero

Nombre del procedimiento: Análisis financiero.				Código: ADF-01-06				
Número	Actividad	Responsable	Área	Tiempo estimado	Frecuencia			
					D	S	M	O
1	Definir el periodo de tiempo en estudio	Contador	Financiera	1 día			x	
2	Definir las variables financieras que se quieren estudiar	Contador	Financiera	1 día			x	
3	Analizar los estados financieros del periodo de estudio con sus respectivas notas	Contador	Financiera	1 semana			x	
4	Aplicar las herramientas de análisis financiero requeridas	Contador	Financiera	2 semanas			x	
5	Realizar un diagnóstico con los resultados obtenidos	Contador	Financiera	3 días	x			
6	Proponer e implementar acciones de mejora con base a los resultados	Contador	Financiera	1 semana		x		

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO

Ilustración 29. Diagrama de flujo análisis financiero
PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO



5.4 MANUALES DE FUNCIONES PARA EL ÁREA FINANCIERA

 <div style="text-align: center;"> <h1>COOCHOFERES PEREIRA</h1> <h2>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</h2> </div>				
CÓDIGO	VERSION	VIGENCIA	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

CARACTERISTICAS GENERALES

NOMBRE DEL CARGO:	TESORERO			
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR	ÁREA:	FINANCIERA	
SEDE / ADMINISTRATIVA	HORARIO/ 8AM – 12M, 2PM – 6PM SABADOS 8AM – 12M	SEXO / N.A.	EDAD SUGERIDA / N.A	

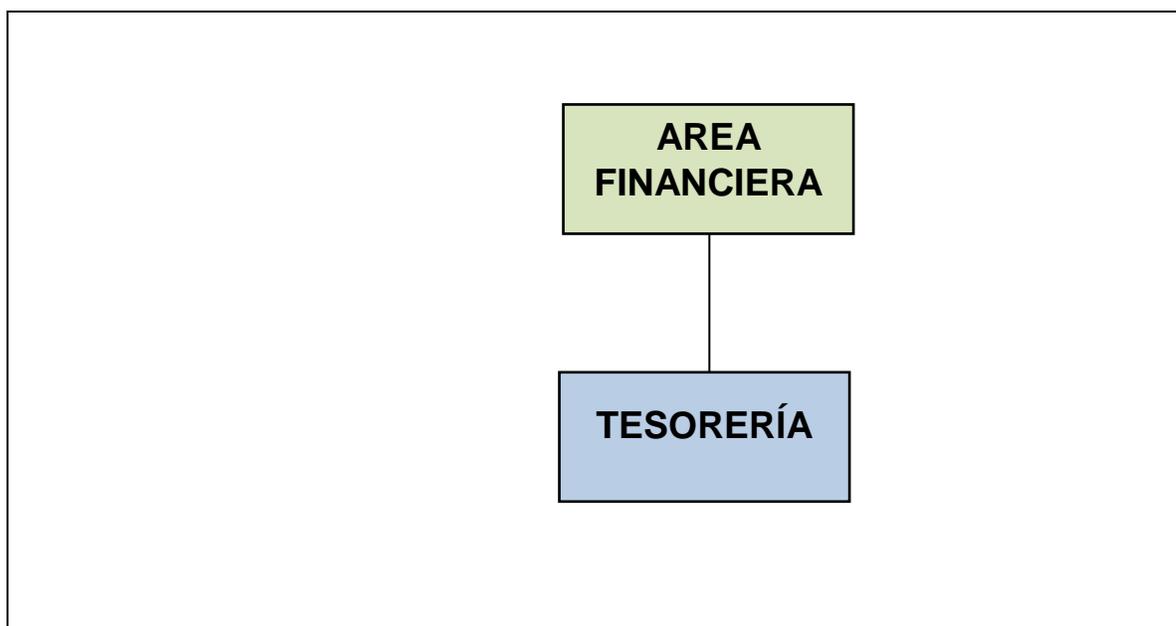
MISION O FINALIDAD DEL CARGO

RECIBIR, REGISTRAR Y CONTROLAR TODOS LOS TIPOS DE RECAUDOS Y PAGOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA A DIARIO.

PERSONAL A CARGO

NIVEL	CARGOS QUE LE REPORTAN	NUMERO OCUPANTES
N.A	NO REPORTA PERSONAL A CARGO.	N.A.

UBICACION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES

RESPONSABILIDAD AD1

RECIBIR, REVISAR Y REGISTRAR EN EL SISTEMA TODO TIPO DE RECAUDO QUE RECIBA LA COOPERATIVA POR CONCEPTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS.

ACTIVIDADES:

- Recibir, revisar y registrar en el sistema los recaudos por venta de conduces en las terminales de Pereira, Armenia, La Virginia y Cartago.
- Recibir y registrar en el sistema los recaudos por rodamientos, afiliaciones, re afiliaciones, etc.; de los taxis afiliados a la cooperativa.
- Registrar los movimientos por concepto de venta de combustibles, aceites, engrases y lavaderos de las bombas el rio y la 28.

RESPONSABILIDAD AD 2

REGISTRAR Y CONTROLAR LOS RECAUDOS RELACIONADOS CON LAS OBLIGACIONES DE LOS CONDUCTORES DE MICROBUSES.

ACTIVIDADES:

- Controlar, revisar y registrar en el sistema los recaudos diarios de seguridad social de todos los conductores de microbuses.
- Recibir, revisar y registrar los recaudos por concepto de ahorro para seguros y otros, de los conductores de microbuses.

**RESPONSABILID
AD 3**

ADMINISTRAR LOS PAGOS QUE DEBE HACER LA COOPERATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS

ACTIVIDADES:

- Controlar y preparar pagos a proveedores, servicios públicos, compas de aceites e insumos, dotación, suministros, gastos legales, etc.
- Liquidar horas extras de los empleados de las flotas 1, 2, 3, 6, 7, 8 y bombas 1 y 4, así como el correspondiente pago de salarios.
- Pago de liquidaciones de prestaciones sociales y vacaciones para empleados y conductores.

**RESPONSABILID
AD 4**

ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS

ACTIVIDADES:

- Generar archivo de documentos generados en el registro en el sistema con sus correspondientes soportes, tales como recibos de caja, comprobantes de egreso, notas de contabilidad, etc.



COOCHOFERES PEREIRA
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CÓDIGO	VERSION	VIGENCIA	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

CARACTERISTICAS GENERALES

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR CONTABLE		
JEFES INMEDIATOS:	GERENTE, CONTADOR Y REVISOR FISCAL	ÁREA:	FINANCIERA
SEDE / ADMINISTRATIVA	HORARIO/ 8AM – 12M, 2PM – 6PM SABADOS 8AM – 12M	SEXO / N.A.	EDAD SUGERIDA / N.A

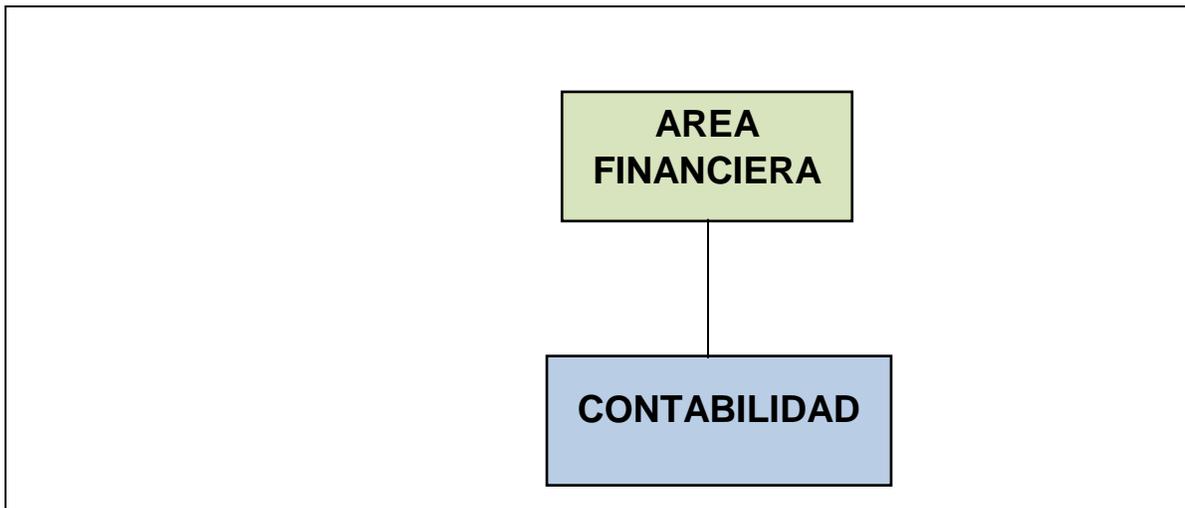
MISION O FINALIDAD DEL CARGO

RECOPILAR, CLASIFICAR Y REGISTRAR SISTEMÁTICA, ORDENADA Y OPORTUNAMENTE, LOS HECHOS ECONÓMICOS DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS CONTABLES, NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA, CON EL PROPÓSITO DE TENER INFORMACION FINANCIERA REAL, RAZONABLE, Y OPORTUNA CON EL FIN DE FACILITAR LOS CONTROLES, ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES.

PERSONAL A CARGO

NIVEL	CARGOS QUE LE REPORTAN	NUMERO OCUPANTES
N.A	NO REPORTA PERSONAL A CARGO.	N.A.

UBICACION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES

RESPONSABILIDAD AD1

ADMINISTRAR EL PROCESO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA Y SU RESPECTIVA DOCUMENTACIÓN.

ACTIVIDADES:

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Elaborar los informes requeridos por las entidades pertinentes y órganos de supervisión referentes al movimiento económico de la empresa (DIAN, INFORMACIÓN EXOGENA Y SUPERTRANSPORTE, VIGIA Y SIGCOOP).
- Colaborar con la información para Revisoría, Gerencia y Contador
- Redactar las correspondencias pertinentes al departamento de Contabilidad.
- Elaborar certificados de retefuente, reteiva y reteica.
- Preparar informe de cartera.
- Revisar e imprimir el libro de cartera, libros auxiliares y principales.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Verificar relación de gastos de caja menor.

RESPONSABILIDAD AD 2

ADMINISTRAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA PERTENECIENTE A ENTIDADES FINANCIERAS.

ACTIVIDADES:

- Realizar y contabilizar las conciliaciones bancarías mensuales de todas y cada una de las cuentas para estar al día con los saldos de las cuentas de bancos.
- Colaborar con la gerencia para la presentación de los informes y recopilación de documentos para solicitud de crédito ante los bancos.
- Preparar auxiliares de bancos para sus respectivas conciliaciones.



COOCHOFERES PEREIRA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CÓDIGO	VERSION	VIGENCIA	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

CARACTERISTICAS GENERALES

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR FINANCIERO		
JEFES INMEDIATOS:	GERENTE, CONTADOR Y REVISOR FISCAL	ÁREA:	FINANCIERA
SEDE / ADMINISTRATIVA	HORARIO/ 8AM – 12M, 2PM – 6PM SABADOS 8AM – 12M	SEXO / N.A.	EDAD SUGERIDA / N.A

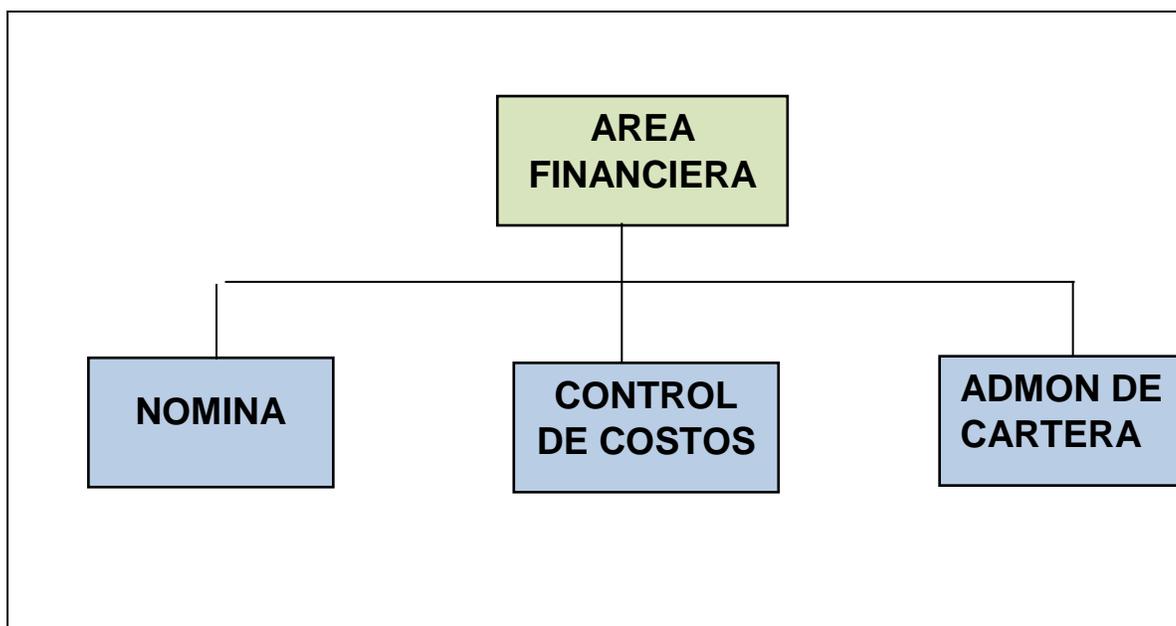
MISION O FINALIDAD DEL CARGO

RECOPILAR, REGISTRAR Y ADMINISTRAR LOS HECHOS ECONOMICOS PERTENECIENTES AL PAGO DE NOMINA, RECUPERACION DE CARTERA Y CONTROL DE COSTOS CON EL FIN DE OBTENER INFORMACION FINANCIERA REAL, RAZONABLE Y OPORTUNA QUE FACILITE EL ANÁLISIS FINANCIERO.

PERSONAL A CARGO

NIVEL	CARGOS QUE LE REPORTAN	NUMERO OCUPANTES
N.A	NO REPORTA PERSONAL A CARGO.	N.A.

UBICACION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES

RESPONSABILIDAD AD1

ADMINISTRAR LAS CUENTAS DE COBRO NECESARIAS PARA EL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA DE LA COOPERATIVA.

ACTIVIDADES:

- Preparar decadalmente las cuentas de cobro por concepto de crédito en venta de combustible, así como su control, recaudo y correspondiente registro en el sistema.
- Preparar mensualmente la cuenta de cobro por transporte de combustible a nombre de transporte Tatama, ubicado en el municipio de Santuario.

RESPONSABILIDAD AD 2

ADMINISTRAR LOS COSTOS INCURRIDOS POR LA EMPRESA DURANTE SU ACTIVIDAD COMERCIAL POR MEDIO DE LOS CENTROS DE COSTOS ESTABLECIDOS.

ACTIVIDADES:

- Recibir, revisar y registrar en el sistema los costos asumidos por la cooperativa a diario.
- Preparar un informe mensual con los costos incurridos, separados por su respectivo centro de costos y enviarlo a gerencia.

RESPONSABILIDAD
AD 3

LIQUIDAR Y CONTABILIZAR LOS GASTOS PERTENECIENTES A NOMINA.

ACTIVIDADES:

- Revisar y contabilizar nóminas de colaboradores asegurando el cumplimiento de cada una de las disposiciones laborales vigentes.
- Liquidar y pagar la seguridad social de todos los colaboradores de la empresa.

 <p style="text-align: center;">COOCHOFERES PEREIRA ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</p>				
CÓDIGO	VERSION	VIGENCIA	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

CARACTERISTICAS GENERALES

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR			
JEFES INMEDIATOS:	GERENTE	ÁREA:	FINANCIERA	
SEDE / ADMINISTRATIVA	HORARIO/ 8AM – 12M, 2PM – 6PM SABADOS 8AM – 12M	SEXO / N.A.	EDAD SUGERIDA / N.A	

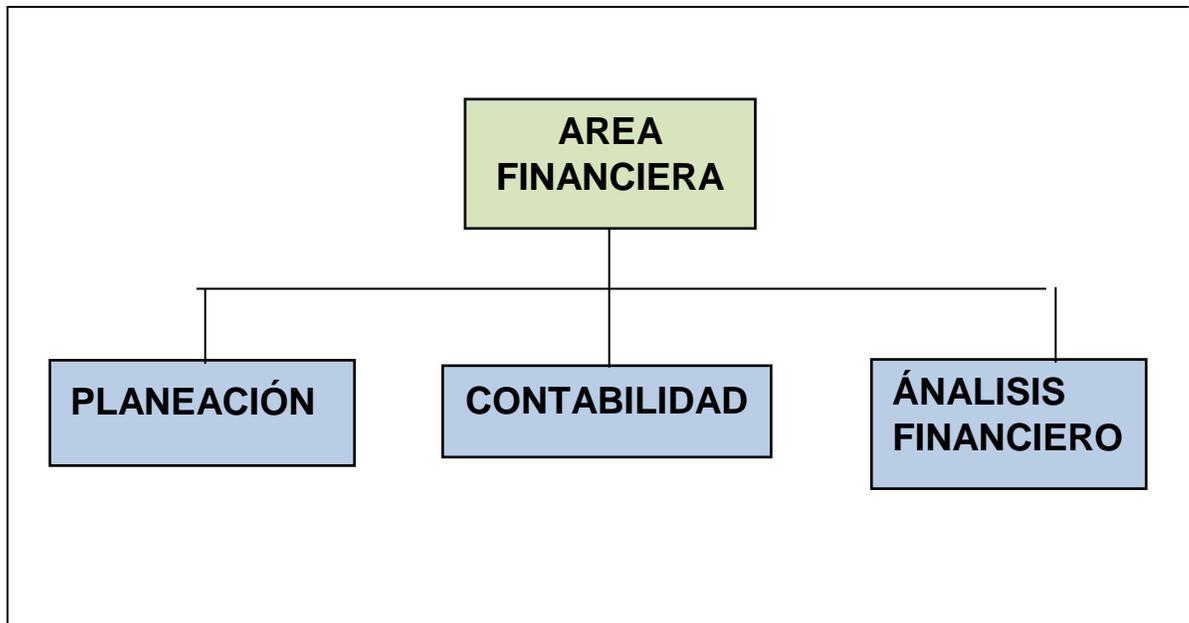
MISION O FINALIDAD DEL CARGO

DIRECCIONAR LA GESTION DEL ÁREA FINANCIERA DENTRO DE LA COOPERATIVA Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CON EL FIN DE DAR APOYO A LAS DECISIONES GERENCIALES.

PERSONAL A CARGO

NIVEL	CARGOS QUE LE REPORTAN	NUMERO OCUPANTES
N.A	NO REPORTA PERSONAL A CARGO.	N.A.

UBICACION DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA



RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES

**RESPONSABILIDAD
AD1**

REALIZAR LA PLANEACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DENTRO DE LA COOPERATIVA PARA CADA PERIODO CONTABLE Y FINANCIERO.

ACTIVIDADES:

- Establecer en conjunto con los demás colaboradores del área las actividades a realizar en la misma para cada periodo.
- Identificar problemas por medio de retroalimentación continua con los colaboradores del área y fijar soluciones para estos.
- Determinar las condiciones de trabajo para el área y alinearlas con las de la cooperativa.
- Evaluar los resultados obtenidos en el área para cada periodo contable y tomar decisiones a partir de estos.

RESPONSABILID

AD 2

ANALIZAR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE CADA PERIODO FINANCIERO POR MEDIO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVIDADES:

- Certificar los estados financieros que se generen al final de cada periodo contable y revisar que estén alineados con las normas vigentes.
- Utilizar herramientas de análisis financiero que permitan analizar la información contenida en los estados financieros de cada periodo.
- Preparar y presentar informes de la situación financiera actual de la COOPERATIVA, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones al final de cada periodo y cuando se considere necesario.
- Brindar información por medio de informes cada vez que el gerente, revisor fiscal, consejo administrativo o asamblea lo requiera.

5.5 ALCANCES REQUERIDOS PARA EL AREA FINANCIERA

El área financiera estructurada para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA Se encargará de realizar las siguientes funciones dentro de la organización:

- la planeación financiera de la organización para proyectarla a largo plazo teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada uno de los periodos financieros anteriores y los planes de crecimiento empresariales.
- La administración de los recaudos, manejos de cuentas bancarias, pagos y cobros a través de la tesorería para llevar un control de las salidas y entradas de efectivo a la empresa para cada periodo.
- La administración de la información financiera con el objetivo de presentar y preparar los respectivos informes que resuman los resultados obtenidos por la organización en cada periodo contable.

- El control de costos en los que incurre la organización en la prestación de sus servicios con el objetivo de optimizar los beneficios generados durante cada periodo.
- La administración de cartera para que la empresa haga una correcta gestión de sus cuentas por cobrar.
- El análisis financiero que se encarga de analizar y evaluar los resultados obtenidos por la organización durante cada periodo y proponer las respectivas opciones de mejora.

5.6 VIABILIDAD DE LA CONFORMACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA.

A partir del diagnóstico administrativo realizado se pudo determinar que el área financiera estructurada en el presente proyecto, se puede acoplar a la estructura organizacional actual de la empresa, sin que esta genere cambios significativos que la organización no esté en capacidad de afrontar; con relación a los costos de la implementación del área, se ha visualizado que la empresa se encuentra en capacidad de asumirlos debido que no se han generado cargos adicionales excepto el de auxiliar financiero que la misma cooperativa sugirió y con respecto a los otros cargos que conforman el área, solo se han modificado las funciones de estos sin sobrecargar la capacidad de trabajo de ningún colaborador. Por esta razón no se obliga a la organización a incurrir en gastos adicionales de personal para la conformación del área.

5.7 PROPUESTA DE SISTEMA DE COSTEO

Durante la investigación, se identificó la necesidad que tiene la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, de implementar una herramienta que le permita conocer el costo de prestar sus servicios, tener un punto de partida para la correcta asignación de precios para ser competitivos en el mercado sin generar pérdidas, control sobre inventarios entre otros beneficios que conlleva en una empresa contar con un sistema de costeo.

Las principales actividades económicas de la empresa son las siguientes:

- Transporte
- Venta de combustible, aceites y otros

Por lo diversas que son ambos tipos de actividades se le propone a la empresa aplicar dos sistemas de costeo, que se adapten lo mejor posible a cada una de sus unidades de negocios y así mismo hagan un mejor correcto control de los costos por cada una de sus actividades económicas.

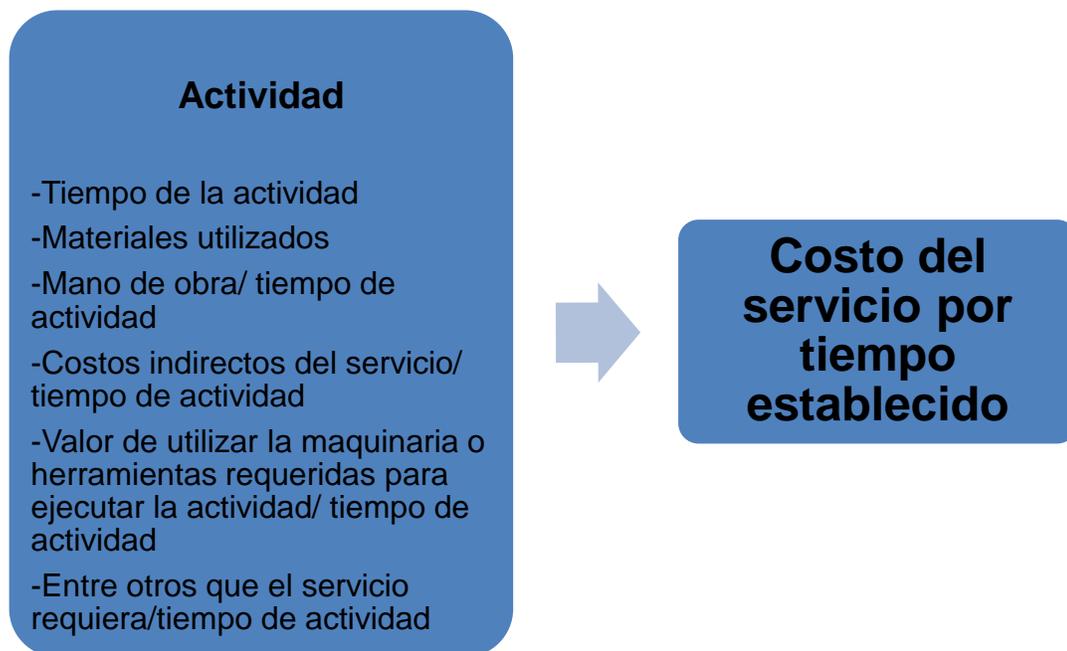
Antes de aplicar cualquier sistema de costeo en la organización, es importante que esta haga un presupuesto de sus costos; realizar un presupuesto de costos y en general de todos los flujos de efectivo que va a tener la organización, es muy importante ya que permite realizar un seguimiento constante de la ejecución presupuestal, desfases en el presupuesto y control de los recursos asignados por la organización para un periodo determinado.

Se propone a la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA, implementar los siguientes sistemas de costeo sus respectivas unidades de negocio:

5.7.1 Sistema de costeo ABC para la unidad de negocio de transporte, urbano, municipal e interdepartamental

La unidad de negocio de transporte de la empresa comprende transporte urbano a través del servicio de taxi, transporte municipal a través de los camperos y microbuses, y transporte interdepartamental a través de los microbuses. Este tipo de servicio tiene en común que los recursos no son requeridos por un producto sino por una actividad, en este caso lo es el transporte, por esta razón es que se propone que se utilice un sistema de costeo ABC que costea actividades, las cuales se pueden asignar o categorizar a través de los centro de costos que tiene actualmente instaurados la empresa.

Este tipo de costeo consiste en tomar cada actividad (servicio), que se quiera costear y asignarle cada uno de los costos que se incurre en ejecutar esa actividad, de esta manera al sumarlos se tendrá el costo por actividad o servicio. Además se deben de tener en cuenta los recursos que entran al proceso y el resultado con su costo.



En el caso de la empresa, deben de realizar el mismo proceso para cada una de las modalidades presentes en su servicio de transporte como taxi, camperos y microbuses, debido a que cada uno incurre en unos costos totalmente diferentes y la forma de prestar el servicio no es la misma en cada uno de ellos, lo que conlleva a que no se puedan unificar en un solo costeo del servicio.

En este costeo se debe de relacionar el tiempo de la actividad, debido a que entre más o menos dure mayor o menor será el costo respectivamente, el valor de la mano de obra que realiza o facilita el servicio en el tiempo que esta dure, los costos indirectos del servicio que incluyen factores como el arrendamiento de bienes inmuebles, servicios públicos, mantenimiento, entre otros. el valor de utilizar la maquinaria o herramientas requeridas por el tiempo que dura la actividad, en este caso el valor de utilizar los taxis, camperos o microbuses, con sus gastos inherentes como el combustible, permisos de desplazamiento, entre otros; la integración de todos estos costos da como resultado el costo total de prestar el servicio durante un tiempo establecido.

Es importante resaltar que para la aplicación óptima de este tipo de costeo, la empresa debe de conocer muy bien el proceso y preferiblemente tenerlo documentado para que pueda definir qué actividades aportan valor, cuales aportan costo, las entradas, proceso de transformación y resultados.

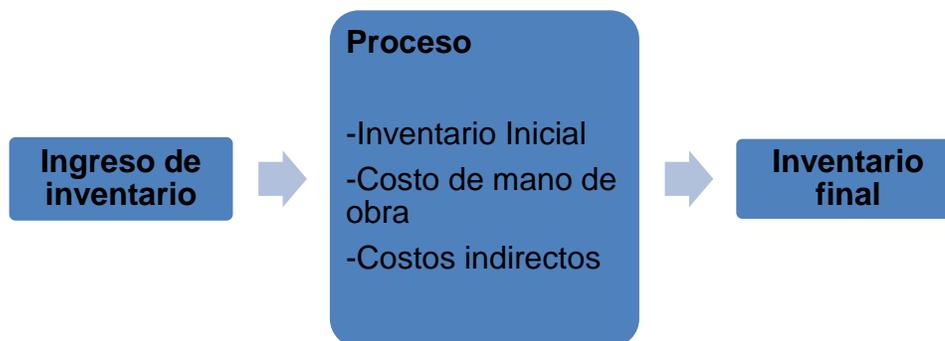
Es importante que los costos tenidos en cuenta sean obtenidos del presupuesto que la organización realizó para presupuestar cuando se invertiría en cada uno de esos rubros establecidos.

5.7.2 Sistema de costeo por procesos para la unidad de negocio de venta de combustible, aceites, aditivos y otros.

La unidad de negocio de venta de combustibles, aceites y aditivos, comprende la venta de combustibles en las estaciones de servicio de la avenida 30 de agosto y avenida del río, donde se comercializa gasolina corriente, gasolina extra, ACPM, aceites, aditivos y otros. Este tipo de servicio de comercialización se caracteriza por manejar inventarios iniciales y finales, pérdida de inventario en el caso de la gasolina, costo de mano de obra, de materia prima y costos fijos como servicios públicos, insumos, entre otros. Además en la estación de servicio de la avenida del río hacen balanceo de llantas, engrasan y lavan vehículos.

Se propone para el costeo de este tipo de actividad, un sistema de costeo por procesos, debido a que no sólo es aplicable en la industria, sino que puede ser muy provecho para procesos o servicios que manejen altos niveles de inventarios y donde además se presenten pérdidas de unidades como es el caso de la gasolina que por la manguera del surtidor de gasolina que al sacarla del vehículo se presenta derramamiento y pérdida.

Este tipo de sistema de costeo consiste en asignar por los procesos realizados las entradas y salidas de inventarios, y los costos incurridos por mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación; en este caso se relacionarían las entradas y salidas de inventarios con sus respectivas pérdidas durante el proceso, los costos incurridos en insumos, mano de obra y costos indirectos del proceso.



En este caso la empresa manejará la comercialización que se realiza en esa unidad de negocio como un proceso.

En este costeo se podrá relacionar los ingresos que haya de inventarios, inventarios iniciales, el costo de la mano de obra, costos indirectos que en este caso incluyen salarios administrativos, arrendamientos, servicios públicos, insumos y papelería requeridos, mantenimiento, entre otros. Y como resultado también valorado a costo se obtendrá un inventario final como salida del proceso ya que como no es unos procesos sistemáticos como los de producción no tiene un proceso siguiente que reciba salida del actual. Determinar las unidades a costear o las que ingresan y están en el proceso de inventario y las costeadas que son las que salen como inventario final, donde se deben de costear además la pérdida que se genera como desperdicio o derrames de combustible.

Es importante resaltar que este tipo de costeo, es muy versátil y se puede aplicar a varios tipos de procesos, donde se manejen gran cantidad de inventarios como este.

Se le recomienda a la empresa que para el proceso de implementación, tenga primero bien definidos sus proceso, como funcionan y que entras y salidas tienen, adicionalmente que tengan la asesoría de una persona que conozca el tema que los oriente durante todo el proceso de implementación.

CONCLUSIONES GENERALES:

- En el transcurso de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 se pudo observar que la empresa destinó gran parte de su capital a la cancelación de deudas a corto y largo plazo lo cual fue una mala decisión ya que la solución al declive de la empresa radica en apalancarse financieramente para aumentar su capacidad productiva y no en disminuir el endeudamiento a partir de la venta de activos fijos.
- Una de las fuentes de recursos monetarios de la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA radicaba en la valorización y arrendamiento de activos fijos pertenecientes a esta, por lo tanto el vender dichos activos influyó indirectamente en la disminución de ingresos de la empresa, llevándola a un periodo de crisis económica ya que el dinero procedente de estas ventas no fue invertido.
- En los últimos periodos contables analizados la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA ha presentado una destrucción de valor resultado de los altos costos del capital con relación a la rentabilidad que han generado sus activos, lo que influye directamente a la disminución del patrimonio.
- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no tiene actualizado su direccionamiento estratégico, el cual es muy importante para la fijación de metas y logro de objetivos, conforme su razón social debido que la empresa debe tener un objetivo común para el cual debe trabajar.
- COOCHOFERES PEREIRA cuenta con una estructura organizacional adecuada para el tipo de organización.
- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA no tiene delimitados sus procesos procedimientos y funciones lo que no le permite hacer una constante evaluación y retroalimentación de resultados.
- Al estructurar el área financiera para COOCHOFERES PEREIRA, se buscará que la organización logre mejorar su gestión administrativa y financiera de los recursos empresariales y así buscar maximizar el valor de la empresa, además de realizar una constante evaluación de su gestión y retroalimentación de resultados.

- Al realizar el análisis financiero y administrativo para la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA se llega a la conclusión de que es viable estructurar el área financiera en ambos sentidos.

RECOMENDACIONES

- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA debe invertir en activos fijos para aumentar su capacidad instala y así mejorar la prestación de servicios y poder ser más competitiva en el mercado.
- COOCHEFERES DE PEREIRA debe aprender a utilizar las obligaciones financieras para captar recursos que le ayuden a aumentar su capital de trabajo y así invertir en su crecimiento y desarrollo.
- Se recomienda a la COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA que actualice su direccionamiento estratégico con el fin de tener metas claras y reales.
- Aunque la empresa cuenta con una estructura organizacional apta puede mejorar su gestión administrativa a través de un enfoque organizacional por áreas funcionales que le permitan descentralizar la toma de decisiones y promoviendo el trabajo en equipo.
- La COOPERATIVA INTEGRAL CHOFERES DE PEREIRA debe realizar una documentación de sus procesos, procedimientos y funciones.
- Se recomienda a la cooperativa COOCHOFERES PEREIRA implementar el área financiera propuesta a través del presente proyecto ya que con esta podrá mejorar su gestión y maximizar valor.

BIBLIOGRAFIA

ARENAS, Wilson. Administración por resultados un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Corea: Mc Graw Hill, 2004. Séptima edición.

MARKOWITZ, Harry. Portafolio selection. Efficient diversification of investment. New York: John Wiley & Sons, 1952.

ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado con Ajustes por Inflación. Bogotá: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, 1992. Séptima Edición.

ROCA, Florencia. Finanzas para emprendedores. New York: Lexington KY, 2011.

WEBGRAFIA

BANCOLDEX. Finanzas la clave para el éxito empresarial en Colombia. [En: Línea], [Consultado 22 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.bancoldex.com/Capacitacion-virtual/Finanzas-la-clave-para-el-exito-empresarial.aspx>.

Circular básica contable y financiera 004 de 2008. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR_BASICA_CONTABLE_Y_FINANCIERA.pdf

Circular básica jurídica 007 de 2008. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/Circular_Basica_Juridica.pdf

Circular N° 09 de 2014. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/images/documentos/circular_09_2014.pdf.

Circular N° 14 de 2014. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/notificaciones/circulares/14_2014.pdf.

Circular N° 15 de 2014. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/notificaciones/circulares/15_2014.pdf.

Circular N° 18 de 2014. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/notificaciones/circulares/18_2014.pdf.

Circular N° 19 de 2014. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014],
Disponible en:
http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/notificaciones/circulares/19_2014.pdf.

Decretos por Superintendencia de Sociedades. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/leyes-y-decretos/Paginas/default.aspx>

Definición de Análisis Financiero. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014],
Disponible en: <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>.
Definición de Análisis. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.de/analisis/>.

Definición de área empresarial. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014],
Disponible en: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/las-areas-funcionales-de-la-empresadocx>.

Definición de área financiera. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014],
Disponible en: <http://es.slideshare.net/sobonilla2325/area-financiera-y-contable-de-las-empresas-2>.

Definición de Capital. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.definicion.org/capital>.

Definición de CAPM. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014],
Disponible en:
https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/fphernan/GDFTVID.pdf.
Definición de Contabilidad. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014],
Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/contabilidad>.

Definición de Costo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.loscostos.info/definicion.html>.

Definición de Decisión. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://quees.la/decision/>.

Definición de Estados Financieros. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm>.

Definición de estructurar. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://goodrae.es/definicion.php?palabra=estructurar>.

Definición de Evaluar. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/evaluar.php>.

Definición de Finanzas. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>.

Definición de Gasto. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gasto.html>.

Definición de Objetivo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.mx/objetivo/>

Definición de Presupuesto. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-presupuesto>

Definición de procedimientos. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.

Definición de Proyección Financiera. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://definicion.de/proyeccion-financiera/>

Definición de Sistema de Costeo. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafcfc/costos_sistcostos.html

Definiciones empresariales. [En: Línea], [Consultado 24 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.

Desarrollo de las PYMES en Colombia. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096.

DUQUE, Gonzalo. Introducción a la economía del transporte. [En: Línea], [Consultado 16 de Julio de 2014], Disponible en: http://www.galeon.com/economia_y_transportes/int-ecnm-transp.pdf.

Empréstito. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.bde.es/clientebanca/productos/emprestitos/quees/quees.htm>

FERRUZ, Luis. Historia de la teoría de las decisiones financieras. [En: Línea], [Consultado 22 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/fin016/INICIO.HTML>.

Free cash flow. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.gurusblog.com/archives/el-cash-flow/11/01/2013/>

Full equity. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=120>

Información de la empresa COOCHOFERES DE PEREIRA. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.atransec.com/coochoferes/valores%20cooperativos.htm>.

Ingreso per cápita. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/ingreso-per-capita.php>

Ley 105 de 1993. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>.

Ley 1233 de 2008. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.ascoop.coop/normatividad/>.

Ley 336 de 1996. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.consejosuperiordeltransporte.org/88>.

Ley 454 de 1998. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.ascoop.coop/normatividad/>.

Ley 769 de 2002. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557>.

Ley de emergencia económica. [En: Línea], [Consultado 13 de Septiembre de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/ley-550-de-1999/Documents/LEY%20550%20DE%201999.pdf>.

Ley de insolvencia empresarial. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: http://www.cciipiales.org.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=35

Ley que reglamenta la profesión del contador público. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>

Liquidez. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/la-definicion-de-liquidez-en-finanzas-11104.html>

LORIE, j and SAVAGE, L. Three problems in rationing capital. [En: Línea], [Consultado 24 de Noviembre de 2014], Disponible en: <http://msuweb.montclair.edu/~lebelp/loriesavagecapitaljb1949.pdf>.

Mercado alcista. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/mercado_alcista.html

Normatividad Contable (PUC). [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/>

Problemas que enfrentan las pymes en colombia. [En: Línea], [Consultado 20 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/frente-los-tlc-las-pymes-dependen-del-mercado-interno>

Pyme. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>

Ratio. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/dicgestsp/racio_financeiro.html

Resolución 1515 de 2001, plan único de cuentas superintendencia de economía solidaria. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_supersolidaria_1515_2001.htm

Resolución 9304 de 2012. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2012/notificaciones/resoluciones_generales/9304.pdf.

Solvencia. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html>

Solvencia. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html>

Teneduría. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en:
[http://www.netsys.com.py/port/index.php?option=com_content&view=article&id=54
&Itemid=99](http://www.netsys.com.py/port/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=99)

Volatilidad. [En: Línea], [Consultado 28 de Octubre de 2014], Disponible en:
<http://www.economia48.com/spa/d/volatilidad/volatilidad.html>

ANEXOS

ENTREVISTA

Fecha de realización: 25/03/2015

Hora: 08:15 a.m

Realizada a:

Cristóbal Baquero

Gerente general

COOCHOFERES 2015

Realizada por:

Daniel Steven Castellanos Sánchez

Katherine Orozco Acevedo

Investigadores

Preguntas

- 1) Cuáles considera usted que han sido las principales razones de los problemas financieros que ha pasado la empresa en los últimos 4 años?

Respuesta: No estoy muy al tanto de esos problemas a profundidad, debido a que todavía me encuentro aprendiendo de la empresa. Con lo poco que he visto puedo decir que la administración de los activos y la falta de inversión para impulsar las ventas; además de las constantes demandas que caen a la empresa por accidentes en los que se ven involucrados vehículos o conductores de esta. Sin embargo me gustaría que en el trabajo que piensan hacer se evidencien esos problemas.

- 2) Considera que tener desactualizado el direccionamiento estratégico no es un impedimento para el logro de objetivos de la empresa?

Respuesta: Por ahora no ha sido un impedimento, pero soy consciente de la importancia de este para cualquier empresa y que hay que actualizarlo, sin

embargo ahora andamos enfocados en mejorar los procesos internos de la empresa y paulatinamente vamos a ir concretando eso.

3) Considera que a la empresa le serviría tener un área financiera?

Respuesta: La empresa ha tenido muchos problemas financieros, por causa de la mala administración de los recursos, considero que la empresa aunque es pequeña va en crecimiento y es algo que nos puede ayudar a largo plazo para mejorar la administración.

4) Cree usted que la empresa estaría en la disposición de implementar el área propuesta?

Respuesta: Sí el área que ustedes van a proponer va conforme a lo que necesita la empresa para mejorar y crecer, claro que se puede estudiar la posibilidad de implementarla porque eso es un proceso, no se puede montar un área de un día para el otro.

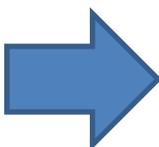
5) Hay alguna cosa que quiere que tengamos en cuenta con respecto al momento de estructurar el área financiera?

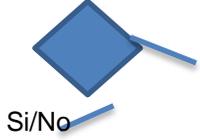
Respuesta: Si, quiero que me definan bien las funciones y que tengan en cuenta que la persona necesita otro auxiliar que apoye en la contabilidad u otras cosas de las finanzas porque se nos queda corto el personal que tenemos actualmente.

6) Qué cree que le hace falta a la empresa en este momento en la parte financiera?

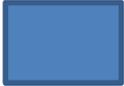
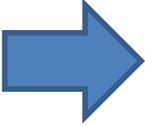
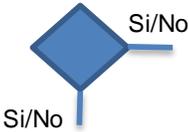
Respuesta: Necesitamos mejorar la parte de los costos, necesitamos poder calcular cuánto nos cuenta vender un galón de gasolina, hacer un engrase, un cambio de hace, transportar un pasajero.

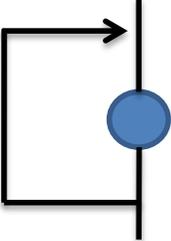
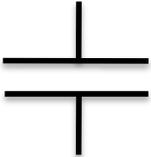
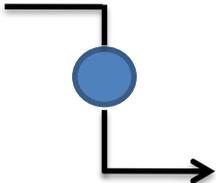
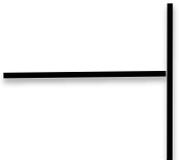
CONVENCIONES DIAGRAMA DE FLUJO Y OPERACIONES - NORMA ANSI

Simbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos
	Transporte	Indica cada vez que se realiza un movimiento o traslado de un insumo o producto por el sistema, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección
	Almacenamiento provisional	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados por un corto lapso de tiempo
	Almacenamiento definitivo	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados de forma permanente
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.

 <p>Si/No</p>	<p>Decisión</p>	<p>Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>Líneas de flujo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben de realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Demora</p>	<p>Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado.</p>

CONVENCIONES DIAGRAMA DE FLUJO Y OPERACIONES - NORMA ANSI

Simbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos
	Transporte	Indica cada vez que se realiza un movimiento o traslado de un insumo o producto por el sistema, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección
	Almacenamiento provisional	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados por un corto lapso de tiempo
	Almacenamiento definitivo	Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados de forma permanente
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los simbolos señalando el orden en que se deben de realizar las distintas operaciones.
	Demora	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado.

	Conector	Conector dentro de un proceso. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en un mismo proceso
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama de flujo en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo
	Actividad combinada	Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección)
	Inicio del proceso	Representa el inicio de todo el proceso o procedimiento
	Repite el proceso una o varias veces	Indica la repetición secuencial de la actividad o procedimiento que se encuentre dentro del ciclo
	Cambia de nombre el producto o servicio	Indica el cambio de nombre de un producto o servicio por una agrupación u operación realizada
	Entrada de otro origen	Representa una entrada al sistema que tiene origen en un proceso o procedimiento diferente al que se trata actualmente
	Ingreso de parte comprada o externa al proceso	Representa el ingreso de uno o varios artículos al proceso, los cuales no son manufacturados por la empresa o forman parte del proceso representado
	Fin del proceso	Indica el fin de actividades o procedimientos del proceso