

Evaluación del impacto de las medidas tomadas en el último año a favor de la auto-sostenibilidad de la APPDR

Paula Ferrer Montejo y Esther Mas Mir

Informe Ejecutivo

Informe Ejecutivo APPDR 2013

Actualmente la APPDR funciona gracias a las donaciones que recibe año tras año. Pues, las tres dependencias han cerrado los últimos ejercicios con resultados negativos. El objetivo principal a alcanzar ahora es la auto-sostenibilidad de cada dependencia por separado y, en consecuencia, la del conjunto de la APPDR.

En 2012, las **donaciones recibidas** de Euskal Fondoa superaron las pérdidas del ejercicio consolidado, de modo que se consiguió **frenar la descapitalización** sufrida desde Junio 2009. Aunque en Diciembre 2012 los fondos propios acumulados fueron inferiores que en Junio 2012 con un monto de USD 12.972.376,86 (equivalente a 520.039,16 USD) pero superiores a los de Junio 2011, por lo que no hubo descapitalización durante el año 2012. Actualmente, a Junio 2013 los Fondos Propios de la APPDR ascienden a C\$ 13.869.848,71 (equivalente a 556.017,19 USD) dando continuidad a la tendencia positiva recuperada en el pasado año.

El **capital donado acumulado**, que asciende a C\$ 19.721.375,08 (equivalente a 1.065.719,8 USD) en Junio 2012, representa un 148% del patrimonio total de la APPDR a la misma fecha. Esto se debe a que con el capital donado se cubren los resultados negativos acumulados a lo largo de los últimos ejercicios.

Los créditos están destinados a varios rubros aunque la **diversidad es baja pues los rubros "Ganadería y Pesca" y "Vivienda y Mejoramiento de finca" concentran el 85%** de los créditos concedidos en 2012. La mayoría de estos créditos se destinan a proyectos en la **zona rural**, pues en el año fiscal 2012/2013 el 83% de los créditos otorgados han sido a gente que vive en un entorno rural. Recuperando así los niveles de presencia del año 2009 y los anteriores pues, entre 2010 y 2012 el monto destinado al rubro frijol disminuyó mucho y, por lo tanto, la zona urbana aumentó su presencia dentro de la cartera total de créditos. Además, durante 2012 la mayoría de créditos fueron otorgados a mujeres; un total de 916 créditos versus 885 a los hombres. De esta manera se consigue el objetivo de dar más créditos a las mujeres para ayudar al sexo femenino que es el más desfavorecido en el entorno rural; siendo éstas mejores crediticias con una ratio de morosidad inferior a la del sexo masculino.

La mora ha disminuido en el año 2012 respecto al año fiscal anterior situándose en C\$3.511.239,94 (equivalente a USD 140.759,27), representando un 21,42% de la cartera total. Aunque, sólo en los primeros seis meses del presente año la mora supera al total del pasado año 2012 representando el 22,16% del total de la cartera. Cabe destacar pero, que alrededor de un millón de córdobas corresponden a la deuda de un único cliente a quien se está siguiendo y tratando de cobrar, esperando poder hacerlo en los siguientes meses. Por lo tanto, si se acabara cobrando dicho crédito, la mora disminuiría hasta el 16,24% del total de la cartera, y con ello la tendencia a disminuir que había empezado en 2012, seguiría su curso adecuadamente. En Agosto de 2012, la cifra de **créditos en cobro judicial aumentó** significativamente a un total de 232 créditos. A Diciembre 2012 el monto de mora irrecuperable asciende a C\$702.247,99 (equivalente a 28.151,85 USD), se observa que la cantidad es muy inferior a la del cierre fiscal del año anterior pero cabe tener en cuenta que sólo es el acumulado de Julio 2012 a Diciembre 2012.

La autocartera a Junio 2013 representa un 5,87% del total de la cartera de créditos totales dividiéndose entre: un 0,49% de la Junta Directiva y un 5,38% del resto de trabajadores. Este porcentaje es inferior al del anterior informe pero todavía debería intentar reducirse más, concretamente hasta el 4%.

La Oficina de Crédito es la dependencia que tiene **mayores pérdidas** acumuladas de ejercicios anteriores con C\$ 11.427.482,57 (equivalente a 458.107,14 USD) en Junio 2013 por lo tanto, los resultados negativos continuados no permiten el crecimiento del patrimonio. El nivel de dependencia de ésta en el segundo semestre de 2012 era del 108% a pesar de que el capital donado fuese superior al total del pasivo de la APPDR (C\$18.266.068,26 equivalente a 732.253,67 USD). El nivel de dependencia acaba siendo tan elevado dadas las pérdidas acumuladas y el resultado negativo del periodo que tiene la asociación (ascienden a C\$-11.532.030,63 - equivalente a -462.298,28 USD en diciembre de 2012).

En el ejercicio fiscal 2012/2013 se concedieron **1.850 créditos** por un monto total de C\$9.813.034,8 (393.386,84USD), lo que supuso un préstamo promedio de C\$5.304,34 (equivalente a 212,64USD). Se han otorgado más créditos que en el ejercicio fiscal anterior con una menor cantidad total de fondos, y por lo tanto el monto promedio de los créditos ha disminuido mucho; en concreto en C\$ 1.703,75 (equivalente a 85 USD). El **plazo promedio de pago** en el segundo semestre de 2012 fue de **343 días**, aumentando en un día, siendo 344 días, en los primeros seis meses de 2013.

Durante los primeros seis meses de 2013 el **retorno de los activos ha sido del -1,50%**, aumentando en un 5,5% respecto al segundo semestre de 2012 (dónde fue del -7,08%, a pesar de ello sigue por debajo de 0. Este resultado negativo es debido a que los ingresos operativos no son suficientes para cubrir los costes operativos (variables y fijos) de manera que se obtiene un resultado de explotación (BAIT) negativo.

Los **costes operativos** son un indicador de eficiencia, éstos representaban el **37% del total del volumen de la cartera** en Diciembre 2012 y un 18% en Junio 2013. Esta gran disminución se debe a que el importe de la partida "Gastos por saneamiento" fue muy elevado en el segundo semestre; sin ésta los costes operativos hubiesen representado un 20% del total de la cartera.

En el ejercicio 2012/2013 **no se llega al punto muerto total** puesto que los ingresos operativos del ejercicio (C\$7.490.080,59 o USD300.263,8) son inferiores a la cifra del punto muerto, la cual se encuentra en C\$11.205.083,63 (equivalente a USD449.191,57). La diferencia entre dichos ingresos y el punto muerto total es de C\$1.227.858,38 (equivalente a USD49.222,62) inferior a la que hubo en el ejercicio anterior 2011/2012.

Por la naturaleza de su negocio social y su misión de mejorar el nivel de vida de aquellas personas y familias enteras más desfavorecidas de la zona del Rama, la Oficina de Crédito se encuentra ante dificultades para conseguir beneficios. Es para ella complicado aumentar los ingresos al mismo tiempo que trata de mantener estables e incluso disminuir los costes operativos. Por todos estos factores, alcanzar la auto-sostenibilidad gracias a su propia

actividad no es una tarea fácil y sobretodo no es una meta que se pueda lograr en el corto plazo.

En cambio, **Radio Dignidad** ha cerrado con pérdidas este ejercicio fiscal 2012/2013 pero se encuentra a tan sólo un aumento de C\$ 70.027 (equivalente a 2.807 USD) de sus ingresos para llegar al punto muerto operativo. Es decir, de alcanzar el nivel de ingresos que cubrirían sus gastos operativos y conseguiría así un resultado del ejercicio igual a cero (BAIT = 0), es decir, no tendría pérdidas. Si consigue aumentar sus ingresos en un 10% anualmente, manteniendo los costos fijos estables, conseguiría obtener resultados positivos en tan sólo tres años. Ésta es la **dependencia que más cerca está de alcanzar su propia auto-sostenibilidad**.

Este último mes, se ha añadido un **plan de evaluación continuada** de la radio; éste impone una reunión semanal para evaluar las nuevas medidas tomadas y sus resultados a lo largo de los siete días. Además, se están tratando de hacer todas las producciones atractivas pues en sus inicios Radio Dignidad era líder de audiencia. Ahora hay otras que le han robado el liderazgo, y por ello necesitan nuevamente crecer hasta esos niveles de audiencia para poder hacer crecer así también el nivel de ventas en publicidad.

Durante el año fiscal 2012/2013 el **ROA conseguido es del -24,46%**, se observa una sustancial mejora respecto al año fiscal anterior donde el ROA fue del -50,63%, habiéndose reducido hasta la mitad. Esta mejora se debe a la reducción de gastos fijos, sobretodo de la partida Infraestructuras; ya que durante el último semestre de 2011 se realizaron unas importantes inversiones para cambiar el techo del edificio de la radio.

El margen de explotación ha venido siendo negativo durante los últimos cuatro años analizados. Durante el año 2012 éste fue del -36%, notándose una sustancial mejora respecto al año fiscal anterior donde fue del -99%. Esta disminución del margen de explotación se debe a la **mejora del BAIT**, ya que aumentó en C\$ 157.445,73 (equivalente a 6.311,71USD).

El punto muerto operativo mide el nivel de ingresos operativos al que se necesita llegar para cubrir exactamente los gastos de explotación y, por tanto, obtener un BAIT igual a cero. En el caso de la Radio, teniendo en cuenta el ejercicio fiscal 2012/2013 se llegaría al punto muerto cuando los ingresos operativos ascendiesen a C\$ 568.047 (equivalente a USD 22.772). A dicha fecha, ésta tiene unos ingresos operativos de C\$498.020 (equivalente a 19.965 USD) lo que significa que no alcanza el punto muerto y está incurriendo en pérdidas.

La ratio de liquidez lleva siendo del 0% desde 2010, pues el activo circulante era sólo de C\$ 2.000 y de cero en el primer semestre de 2013. El hecho de que esté ahora junto a la Oficina de Crédito, soluciona dicho problema, puesto que el activo circulante de ambas dependencias se contabiliza conjuntamente.

Por otro lado, **la Tienda Campesina**, que había sido la dependencia con mejores resultados a lo largo de la historia de la APPDR, en estos últimos años ha empezado a obtener resultados del ejercicio negativos. Este hecho ha provocado que el superávit que había ido acumulando se viese mermado. En Diciembre 2012, se tuvo que realizar un **ajuste por importe de C\$**

915.192,15 (equivalente a 36.688,4 USD) por un **descuadre entre el inventario** que había en el sistema y el que había como inventario físico. Actualmente, es necesario realizar cambios en la gestión así como actualizar el inventario y liquidar y eliminar del sistema todos aquellos productos innecesarios o sin movimiento. En el último ejercicio sus **ventas se han reducido en C\$ 6.601.966,29 (equivalente a 264.660,91 USD)**, y necesitaría aumentarlas en un 10% anual manteniendo los costes (tanto fijos como el porcentaje de los variables) para alcanzar la auto-sostenibilidad en cinco años.

En el segundo semestre de 2012, el **Rendimiento de los Activos fue del -6%** y, por lo tanto, ha sido insuficiente para afrontar el pago de intereses, al ser éste negativo. En el primer semestre de 2013 todavía cae más el ROA, pasando a ser del -8,5%. Por lo tanto, el BAIT ha sufrido una disminución muy elevada dada la disminución de Ingresos por Ventas. Además, cabe destacar que la partida de **“Sueldos y Beneficios al Personal”** ha continuado en aumento, concretamente en el ejercicio 2012/2013 es de C\$130.931,91 (equivalente a 5.248,82USD) superior al ejercicio 2011/2012.

La rentabilidad comercial fue del -3,6% el segundo semestre de 2012 y del -5,3% el primer semestre de 2013. Este porcentaje indica que, la Tienda ni siquiera puede cubrir los gastos operativos (fijos y variables) con los ingresos de las ventas. Es necesario reducir ciertos costes que se han disparado en estos dos últimos años (Sueldos y Beneficios al Personal); así como también, es de vital importancia recuperar los Ingresos por Ventas de los años anteriores. En referencia a la **rotación de los activos, ésta ha sido de 1,7** en el segundo semestre de 2012 y todavía ha disminuido más en el primer semestre de 2013, pasando a ser de 1,6. Esta rotación significa que en un año se completan casi un ciclo y medio de maduración del negocio. La Tienda debería de ser un negocio basado en la rotación, nutriendo el ROA con una buena rotación del ciclo de negocio. Aunque, primero es importante conseguir una rentabilidad comercial positiva.

La **rotación de existencias vuelve a disminuir**, y considerablemente, hasta 3,26 el segundo semestre de 2012, por lo que el stock se vende más lentamente, concretamente en **110 días**. Este aumento del número de días medio en que un producto está en el almacén implica que se aumentan los gastos de almacenaje por producto así como también se aumenta el riesgo de que el producto se dañe o caduque antes de ser vendido.

El nivel de ventas que daría para alcanzar el punto muerto operativo sería de 15.410.747 C\$ (equivalente a USD 617.789), equivalentes al 127% del nivel de ventas del año fiscal 2012/2013, igual a 12.117.672 C\$ (equivalente a 485.776 USD). Así pues, para niveles de ventas superiores a este punto muerto operativo se obtiene un BAIT mayor a 0 y como el actual es inferior, el BAIT del primer semestre de 2013 es negativo.

El **periodo de cobro** de la Tienda Campesina, se ha **incrementado** el crédito medio de 35 días en 2011/2012 a 84 el segundo semestre de 2012 y hasta 103 el primer semestre de 2013. Este elevado incremento se debe en gran parte a la gran caída que han sufrida las ventas. En cambio, el **periodo de pago** en el año fiscal 2011/2012 era de 25 días, y este ha **aumentado** hasta 82 días en el primer semestre de 2013. Vemos que existe una brecha de tiempo

importante entre que la Tienda paga a sus proveedores y cuando cobra de sus clientes, perdiendo así financiación.

En el caso de la Tienda, **todo el exigible es a corto plazo** y esto aumenta el riesgo. Sin embargo, se percibe ficticiamente que el riesgo es menor puesto que sus necesidades puntuales de liquidez son cubiertas por los préstamos que la Oficina de Crédito rápidamente le concede. Por otro lado, la Tienda tiene un apalancamiento financiero de 0,9; lo que significa que, ante un incremento (caída) del BAIT en un 10%, el BAT incrementará (disminuirá) sólo en un 9%. Este **apalancamiento ha disminuido** respecto al informe elaborado el año pasado (entonces era del 2) puesto que la estructura financiera de la Tienda ha cambiado, aumentando los recursos ajenos y disminuyendo los recursos propios.

La Tienda Campesina dispone de aproximadamente unos **1.900 productos en catálogo**. Éste incluye todos los productos que alguna vez se han vendido en la Tienda Campesina aunque ahora no estén ya en stock. Los productos más vendidos son los arroces, el azúcar, el aceite, los anabólicos, los desparasitantes y las vitaminas. Y, los productos que generan mayores ingresos son: el azúcar, el maíz, el aceite, la sal, el pollo y el frijol. No existe ningún análisis sobre los productos, ni de rotaciones ni de márgenes de beneficios, por lo que todos estos datos se intuyen por tradición.

Se ha analizado que el total de ingresos conseguidos por aquellos productos cuya facturación es inferior a 2.000C\$ ha sido de C\$344.388,5 (equivalente a 13.805,9 USD), representando un 7% del total de ingresos conseguidos durante los siete primeros meses de este año 2013. Este conjunto está formado por un total de 493 productos que representan un 63% sobre el total de productos que tuvieron movimiento durante estos meses: 788 en total. Así pues, el 93% de los ingresos fueron por la venta de 295 tipos de productos distintos. Por lo tanto, como conclusión se extrae que, la tendencia de los productos que representan el 7% de los Ingresos y de aquellos que no han tenido movimiento durante estos meses no produce un beneficio significativo para la Tienda y se podría prescindir de ellos. Pues, el reducir el inventario beneficiaría el control del mismo y el de las existencias físicas, así como también agilizaría los procesos de búsqueda de los productos.

En conclusión, tanto Radio Dignidad como Tienda Campesina pueden llegar a ser sostenibles a medio plazo si se realizan los cambios pertinentes y el personal se compromete y comparte dichos objetivos. La Oficina de Crédito, por la naturaleza de su negocio, lo tiene más complicado. Por lo tanto, se debería intentar optimizar al máximo los gastos respecto a los ingresos anuales de la dependencia; asumiendo por eso la dificultad que representa alcanzar un resultado del ejercicio positivo, es decir sin pérdidas. Para tratar de ayudarla, y como se ha estudiado en el último apartado del acápite de Auto-sostenibilidad, **una parte del beneficio de Radio Dignidad y de la Tienda Campesina podría ir destinado a ayudar a la dependencia central y fundamental de la APPDR**. Dejando siempre una parte del resultado del ejercicio positivo de cada dependencia para que pudieran reinvertir en ellas mismas y seguir creciendo, para ir ayudando y sembrando cada vez mejores resultados que aseguraran la existencia del

conjunto de la APPDR a largo plazo.

En referencia a los **Recursos Humanos** de la APPDR, se redactó en el “Manual de puestos y funciones” la descripción detallada de las funciones, competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Ahora Pedro Martínez, el director de Radio Dignidad, ha redactado las funciones de los locutores de la radio y por lo tanto quedarían sólo por definir: por un lado la función de Pedro Martínez en esta misma dependencia y por el otro, todos los **puestos de trabajo de la Tienda Campesina**. La descripción de dichos puestos de trabajo se deben incluir en el “Manual de puestos y funciones” de la APPDR.

Dentro del “Manual de puestos y funciones” se encuentra redactado un modelo de evaluación del desempeño. Sería interesante realizar una **evaluación anual del cumplimiento** de las funciones de cada empleado así como la fijación de objetivos a conseguir. Sobretudo en el caso de la Tienda Campesina, la dependencia con más problemas actualmente.