

DIAGNOSTICO Y PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
DE LA EMPRESA PROCULTIVOS

DIEGO ALEJANDRO BENAVIDES MIRANDA
OSWALDO JOSELIN GENOY JOVEN

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

DIAGNOSTICO Y PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
DE LA EMPRESA PROCULTIVOS

DIEGO ALEJANDRO BENAVIDES MIRANDA
OSWALDO JOSELIN GENOY JOVEN

Trabajo final del Diplomado "Gerencia financiera y sistema de pagos internacionales" para
optar el título de Administrador de Empresas

Asesor
JOSÉ LUIS BENAVIDES
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	16
1.1 TITULO	16
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 Planteamiento del problema	16
1.2.2 Formulación del problema	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 MARCO DE REFERENCIA	18
1.5.1 Marco contextual	18
1.5.1.1 Análisis regional	18
1.5.1.2 Análisis local	23
1.5.2 Marco teórico	24
1.5.3 Marco legal	30
1.5.4 Diagnostico financiero	31
1.5.4.1 Estados financieros	31
1.5.4.1.1 Balance general	31
1.5.4.1.2 Estado de perdidas y ganancias	32

1.5.4.2	Análisis vertical y horizontal	32
1.5.4.2.1	Análisis vertical	32
1.5.4.2.2	Análisis horizontal	32
1.5.4.3	Razones o indicadores financieros	32
1.5.4.4	Proyecciones financieras	32
1.5.4.4.1	Flujo de caja libre	33
1.6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
1.6.1	Tipo de estudio	33
1.6.2	Método de investigación	33
1.7	FUENTES DE INFORMACIÓN	34
1.7.1	Fuentes primarias	34
1.7.2	Fuentes secundarias	34
2.	DIAGNOSTICO FINANCIERO EMPRESA PROCULTIVOS	35
2.1	BALANCE GENERAL	35
2.2	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	36
2.3	ANÁLISIS VERTICAL	37
3.	RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS "PROCULTIVOS"	40
3.1	DE LIQUIDEZ	40
3.1.1	Razón corriente	40
3.1.2	Prueba ácida	40
3.1.3	Capital neto de trabajo	41
3.2	DE ENDEUDAMIENTO	41
3.2.1	Nivel de endeudamiento	41

3.2.2	Endeudamiento financiero	42
3.2.3	Concentración del endeudamiento en el corto plazo	42
3.2.4	Leverage total	43
3.2.5	Leverage a corto plazo	43
3.3	DE ACTIVIDAD	44
3.3.1	Rotación de cartera	44
3.3.2	Rotación de inventarios	44
3.3.3	Rotación de cuentas por pagar	44
3.4	DE RENDIMIENTO	45
3.4.1	Margen bruto	45
3.4.2	Margen operacional	45
3.4.3	Margen neto	46
3.4.4	Rendimiento del patrimonio	46
3.4.5	Rendimiento del activo total	46
3.5	SISTEMA DUPONT	47
4.	ANÁLISIS DE PROYECCIONES	48
4.1	VALOR PRESENTE NETO (VPN)	51
4.2	TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)	51
5.	CONCLUSIONES	52
6.	RECOMENDACIONES	53
	BIBLIOGRAFIA	55
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Contribución por sectores al PIB Departamental	19
Tabla 2. Políticas por áreas de la gestión financiera	26
Tabla 3. Política de recaudos	53

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Representación gráfica Balance General año 2002	35
Figura 2. Representación gráfica Balance General año 2003	36
Figura 3. Total de activos proyectados	48
Figura 4. Total pasivos proyectados	49
Figura 5. Utilidad Neta Proyectada	49
Figura 6. Flujo de efectivo Proyectado	50

ANEXOS

	pág.
Anexo A. Balance general acumulado año 2002	57
Anexo B. Balance general acumulado año 2003	58
Anexo C. Estado de Perdidas y ganancias acumulado año 2002	59
Anexo D. Estado de Perdidas y ganancias acumulado año 2003	59
Anexo E. Análisis vertical balance general año 2002	60
Anexo F. Análisis vertical balance general año 2003	61
Anexo G. Análisis vertical estado de resultados año 2002	62
Anexo H. Análisis vertical estado de resultados año 2003	62
Anexo I. Análisis Horizontal balance general	63
Anexo J. Análisis horizontal estado de resultados	64
Anexo K. Sistema Dupont año 2002	65
Anexo L. Sistema Dupont año 2003	66
Anexo M. Balance general proyectado	67
Anexo N. Estado de resultados proyectado	68
Anexo O. Parámetros Macroeconómicos y operacionales proyectados	69
Anexo P. Modelo de Activos Fijos	70
Anexo Q. Modelo de Deuda a largo plazo	72
Anexo R. Modelo de Capital de trabajo proyectado	72

Anexo S. Flujo de caja libre proyectado	73
Anexo T. Modelo de corrección monetaria	74
Anexo U. Diagnóstico financiero proyectado	74

GLOSARIO

AMORTIZACIÓN: sistema de liquidar una obligación futura de forma paulatina, a cargo de una cuenta de capital o mediante la entrega de dinero para cubrir la deuda. Reducción gradual de una deuda a través de pagos periódicos iguales con cuantía suficiente para pagar los intereses corrientes y liquidar la deuda a su vencimiento. Cuando la deuda tiene su origen en activo real, los pagos periódicos a menudo incluyen una cantidad suficiente para pagar los impuestos y el seguro sobre la propiedad.

CAPITAL DE TRABAJO: exceso de activos corrientes sobre las cuentas del pasivo, que constituye el capital de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio.

CASH FLOW: instrumento contable que refleja con exactitud el flujo de recursos líquidos generados internamente por la empresa. Es un indicador que da a conocer el flujo de caja o flujo de fondos (entradas y salidas, o ingresos menos gastos) aportado por las operaciones durante un período determinado. Se entiende como la suma del beneficio neto más amortización, siendo por tanto un buen sistema para medir la rentabilidad. El término también es utilizado para señalar el presupuesto de tesorería.

CORRECCION MONETARIA: es un índice que muestra la diferencia de valor de una moneda tomada entre dos fechas y expresada de manera porcentual. Es una operación destinada a actualizar el poder adquisitivo de la moneda según el movimiento de los índices de precios fijados por el gobierno.

DECISIONES FINANCIERAS: Las decisiones financieras dependen únicamente del tipo de contrato financiero que minimice los costes para la empresa. Al igual que ocurre con las decisiones de inversión en activos, los costes financieros se expresan en función de la tasa de interés anual.

FINANZAS CORPORATIVAS: tanto los individuos, como las sociedades y las corporaciones pueden emitir títulos valores financieros para pagar diferentes activos que quieran adquirir. Puesto que las corporaciones son la principal fuerza financiera del sector privado, éstas pueden adquirir más capital vendiendo acciones y bonos, o pueden financiar sus necesidades temporales obteniendo préstamos de los bancos.

El responsable financiero de la corporación debe decidir qué activos ha de comprar la empresa y cómo hay que financiar esta adquisición. Las decisiones de inversión en activos dependen de dos factores: las tasas de retorno esperadas y el riesgo. Para poder estimar los rendimientos esperados de un proyecto se realizan análisis detallados sobre las previsiones de ventas potenciales, gastos y beneficios esperados de la inversión. El riesgo

depende de la incertidumbre que tenga la empresa respecto a los beneficios anuales que pueda obtener.

FLUJO DE CAJA: renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos.

INGRESOS: dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. El ingreso puede referirse a un individuo, a una entidad, a una corporación o un gobierno. Aunque el ingreso se suele medir en términos monetarios, a veces se utilizan otro tipo de medidas, sobre todo en teoría económica.

La renta real no representa el ingreso monetario, sino la capacidad que determinada cantidad monetaria tiene para adquirir bienes y servicios cuyos precios están sujetos a variaciones.

LIQUIDEZ: grado de disponibilidad con la que los diferentes activos pueden convertirse en dinero (el medio de pago más líquido de todos los existentes). Una cuenta corriente en un banco tiene mucha mayor liquidez que una propiedad inmobiliaria. Un individuo o una empresa que tenga todos sus activos en efectivo, o en títulos valores o instrumentos negociables de fácil disposición, tiene una posición de liquidez.

PORCENTAJE DE AJUSTE AÑO GRAVABLE PAAG: de conformidad con el artículo 331 del estatuto tributario, el índice utilizado para el ajuste por inflación es el PAAG, anual o mensual.

Se entiende por PAAG anual el porcentaje de ajuste del año gravable, el cual será equivalente a la variación porcentual del índice de precios al consumidor para ingresos medios, elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, registrado entre el 1º de Diciembre del año inmediatamente anterior y el 30 de Noviembre del respectivo año.

Se entiende por PAAG mensual, el porcentaje de ajuste del mes, el cual será equivalente a la variación porcentual del IPC para ingresos medios, registrado en el mes inmediatamente anterior.

PRESUPUESTO: previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit.

SOBREGIRO: aplícase a la empresa que, a pesar de devengar altos beneficios, no puede pagar sus propias necesidades de capital de trabajo y se encuentra en una crisis de liquidez.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar de una forma sencilla el contenido y calidad de la información financiera presentada por la empresa "PROCULTIVOS", la cual es una empresa que tiene como objetivo primordial la distribución y comercialización de manera exclusiva en los departamentos de Nariño, Putumayo y Cauca, de Foliars, productos agroquímicos usados para la fertilización que se hace a la planta a través del follaje, mediante la aspersión de productos que contienen uno o más elementos en diferente concentración.

En general, se podría decir que la situación actual de la empresa demuestra ineficiencia en el manejo de los recursos líquidos, la falta de políticas sobre el manejo financiero de la empresa, especialmente lo que hace relación a la rotación de las cuentas por cobrar y que a la postre produce como resultado un comportamiento atípico de la misma.

Esta organización por su corto tiempo de actividades, muestra deficientes resultados, razón por la cual su futuro se presenta demasiado incierto, por lo que se presenta una proyección básica de sus Estados Financieros, hasta el año 2008 y a partir de ellos realizar un análisis de su gestión financiera, por medio de análisis del balance general, el estado de resultados y las razones financieras aplicando los conocimientos adquiridos y formulando una serie de recomendaciones.

ABSTRACT

The objective of this report is to analyze in a simple way the content and quality of the presented financial information for the company "PROCULTIVOS", which has as economic activity the distribution and commercialization in an exclusive way in the departments of Nariño, Cauca and Putumayo, of foliares, agronomists chemical products used for the fertilization that is made to the plant through the foliage, by means of the aspersion of products that you/they contain one or but elements in different concentration.

In general, one can say that the current situation of the company demonstrates deficiency in the handling of the liquid resources, it lacks of politicians on the financial handling, especially in that makes relationship to the rotation of the bills, to get paid and that at the end it produces an atypical behavior of the same one as a result.

This company for its short time of operation, presents deficit financial states, reason for which its future is uncertain, for what intends a basic projection of its states fiancieras, until the year 2008 and starting from it to carry out an analysis of its financial administration by means of the analysis of the balance general, staff of results and the financial indicators, applying the acquired knowledge and formulating a series of recommendations.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en la Ciudad de San Juan de Pasto existen muchas empresas que carecen de herramientas esenciales para el desarrollo de una buena organización administrativa y por ende una adecuada gestión financiera, dando como resultado el origen de una administración empírica asumida en su gran mayoría por sus propietarios, esto a su vez ha ido fundamentando la economía local en el mercado, básicamente comercial, invadida por muchos intermediarios, de donde un producto pasa por diversas manos antes de llegar al consumidor final.

En tal sentido se hace necesario el desarrollo de estrategias, proyectos y acciones que comprometan a todos los miembros de una empresa tendiente a lograr una concertación, consenso y competitividad en todas sus áreas de acción, orientadas a fortalecer competitivamente a la empresa para enfrentar con solidez los retos de globalización y necesidades presentes y futuras de la comunidad de San Juan de Pasto y el Departamento de Nariño a la provisión de insumos para el desarrollo de sus actividades económicas.

Este diagnóstico pretende mostrar a los niveles directivos de la empresa, algunas de las aportaciones de la gerencia financiera en pro del mejoramiento de la gestión empresarial. Muchos de los temas que se abordan en el desarrollo del trabajo no son nuevos, de lo que se trata es de permitir a la gerencia de la empresa una aproximación al análisis y valoración de sus principales actividades financieras.

1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TITULO

Diagnóstico y Proyección de los Estados Financieros de la empresa "PROCULTIVOS"

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 Planteamiento del problema. La empresa PROCULTIVOS, es una organización dedicada a la comercialización exclusiva en la ciudad de San Juan de Pasto y los departamentos de Nariño, Putumayo y Cauca, de Foliarés, entre los cuales se destacan: Foliarquim, Fertimaxi, Fertidesarrollo, Fertifix, Fertimans, Ferticab, Borquim, Fertiproducción, Fertiproducción; productos químicos dedicados a la producción Agrícola. Su área de influencia abarca en general al departamento de Nariño y el Putumayo.

La empresa ha estratificado su campo de acción en siete grandes zonas así:

- Zona 1: Pasto - Sotomayor.
- Zona 2: Ipiales - Córdoba - Puerres.
- Zona 3: Tumaco - La Guayacana - Llórente - Candelillas.
- Zona 4: Túquerres - Samaniego.
- Zona 5: Putumayo.
- Zona 6: Remolino bajo - Rosario - Bajo Patia.
- Zona 7: Barbacoas.

Para cada zona, la empresa dispone de un vendedor, los cuales atienden a los diferentes comerciantes de productos agroquímicos por medio de servicios de mostrador.

PROCULTIVOS, es una empresa relativamente nueva, tres años de operación, razón por la cual no cuenta con una gestión financiera acorde con el desarrollo de las finanzas, aunque su gerencia ha adelantado actividades tendientes a mejorar sus procesos administrativos y financieros.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Qué efectos produce en la empresa "PROCULTIVOS", la ausencia de una adecuada valoración de sus estados financieros? ¿En qué medida las proyecciones financieras contribuirán al logro de una adecuada gestión en la empresa?

1.3 JUSTIFICACION

El Diagnóstico y las proyecciones que se realizarán en la empresa PROCULTIVOS se enfocarán a la identificación de beneficios y/o problemas respecto a la gestión financiera de dicha empresa, tendiente a la formulación de propuestas y acciones que comprometan a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa sobre la base de la adecuada administración de los recursos monetarios que garantice el flujo normal de sus actividades y por lo tanto que le permita fortalecerse competitivamente, para que enfrente con solidez los retos y necesidades presentes y futuras en materia de recursos financieros, respecto a su actividad económica, comercialización de insumos químicos dedicados a la producción agrícola de la comunidad de San Juan de Pasto y el Departamento de Nariño y Putumayo.

Este trabajo se justifica teniendo en cuenta razones teóricas, metodológicas y prácticas, aborda temas que la Administración Financiera enmarca y contribuye con nuevos aportes en razón de la utilización de los recursos financieros con que dispone la empresa y oportunidades del sector dedicado a la comercialización de productos químicos para la actividad agropecuaria en el departamento de Nariño. Por último, éste trabajo busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la gerencia financiera, encontrar alternativas para la adecuada utilización de los recursos de la empresa PROCULTIVOS.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 **Objetivo general.** Realizar un Diagnóstico y unas proyecciones financieras en la empresa PROCULTIVOS, tendiente a lograr un ordenamiento cualitativo y cuantitativo de las herramientas que permitan determinar la verdadera situación financiera de la empresa.

1.4.2 **Objetivos específicos.**

- Determinar los procedimientos financieros tenidos en cuenta en la toma de decisiones de la empresa PROCULTIVOS y sus consecuencias.
- Identificar las herramientas matemáticas que garanticen el óptimo manejo de los recursos financieros de la Empresa.
- Determinar la inversión, los costos y los ingresos que generan el funcionamiento de la empresa PROCULTIVOS en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Formular unas recomendaciones y desarrollar una propuesta que permita mejorar las actividades financieras desarrolladas por la empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco contextual. Sobre la base que el Departamento de Nariño aún sigue jugando un papel de proveedor de materia prima, en el que ha visto retardado su desarrollo económico debido a la polarización de sus recursos naturales, tanto oficiales como privados, y a pesar de la problemática que caracteriza esta región como un departamento de limitado desarrollo dentro del país, tiene potencialidades que de ser estimuladas lograrán colocar al departamento en condiciones de aporte significativo al PIB nacional y de mejorar el nivel de ingresos de sus habitantes.

La agroindustria, entonces, ha surgido por la pérdida del dinamismo del sector agropecuario, como una alternativa de desarrollo tanto a nivel regional como nacional. En el departamento de Nariño, dicha actividad no reviste de tanta importancia por el escaso desarrollo tecnológico, el cual es empírico y artesanal; aunque respeta una valiosa fuente de ingresos para vastos sectores de la población.

1.5.1.1 Análisis regional. El departamento de Nariño se caracteriza a manera de una síntesis de Colombia, por sus paisajes, la identidad de sus gentes, por sus costumbres e idiosincrasia y por su capacidad de trabajo. Se encuentra ubicado al sur de Colombia limitando con el Cauca, la república del Ecuador, el Océano Pacífico y el departamento del Putumayo.

Debido a la ubicación geográfica de Nariño y su gran variedad de relieves y climas, sus actividades económicas se centran en la agricultura, minería, lechería, explotación forestal y pesca principalmente; razón por la cual la mano de obra es por lo general no calificada y es la que más propende a participar efectivamente en la economía y al ser la inversión la que determina el grado de empleo generado en cualquier actividad productiva, su baja dinámica en nuestro departamento constituye un factor importante para evidentes limitaciones de este en el Departamento.

Actualmente y debido a la situación del Departamento de Nariño, con su plan de desarrollo, se busca al máximo orientar las inversiones en desarrollar el capital humano y en consecuencia en fortalecer la educación como un proceso de formación permanente tanto en valores como en conocimientos y competencias profesionales que le permitan afrontar con responsabilidad y constancia los retos tanto nacionales como futuros de la región.

La situación de la salud del departamento presenta algunos datos que se podrían considerar como favorables. Según datos que obtuvimos de entidades de salud, el patrón epidemiológico inicia un proceso de transición, presentándose cambios demográficos reflejados en la reducción considerable de las tasas de fecundidad y nacimiento, la tendencia descendente de las tasas de mortalidad y natalidad.

Estructura dinámica y económica

El PIB del departamento de Nariño, a precios constantes de 1990, fue de \$416.887.9 millones de pesos y de \$502.791.3 millones de pesos en el año 2000. El incremento que se registra entre 1989 y 2000 equivale al 20.61% para todo el periodo de los 11 años considerados. Equivale a una tasa de crecimiento de 1.72% promedio anual. Este ritmo de crecimiento significativamente bajo, en contraste con una tasa de crecimiento poblacional del 2.01% promedio anual, que se refleja en una caída en el valor del PIB por habitante de \$317.992 en 1989 a \$308.064 en el año 2000.

La actividad económica del departamento está clasificada en 24 subsectores de actividad económica agrupados en nueve grandes divisiones según la CIIU (código Industrial Internacional Uniforme) y de acuerdo con esta clasificación, solo 6 subsectores contribuyen con cerca del 80% del PIB departamental.

Tabla 1. Contribución por sectores al PIB departamental.

Sector	Contribución al PIB departamental	
	1989	2000
Agrícola	26.7	22.7
Gobierno	23.8	19.5
Comercio	11.0	14.0
Pecuario	5.8	8.2
Transporte	4.4	5.5
Industria	5.2	5.4
Subtotal	76.9	75.3

Con lo anterior podemos ver como el Departamento de Nariño se caracteriza por poseer una estructura económica jalonada por el sector agropecuario, a pesar de que éste ha perdido participación en el producto interno bruto departamental, al descender paulatinamente del 32.5% a fines de los ochenta a 30.9% en el año 2000, que se debe a una desaceleración de la dinámica en este sector debido a factores externos, como la caída de precios internacionales, la adopción de políticas aperturistas por parte del gobierno, y otros de tipo climáticos y fitosanitarios, perdiendo peso frente al P.I.B total, dando paso así a un sector terciario, especialmente el comercio, que va adquiriendo importancia y que al mismo tiempo dinamiza actividades complementarias en los principales centros poblados como Pasto, Ipiales y Tumaco.

Por lo anterior la región Nariñense se enmarca en el contexto de una economía tradicional y su producción está orientada a la obtención de bienes de consumo básico y se vincula al resto de la economía nacional a través del intercambio del excedente de la producción.

La tenencia de la tierra corresponde a microfundios, especialmente en las zonas andinas, obligando al campesino a intervenir los páramos y el escaso bosque protector de las fuentes de agua, ampliando así su frontera agrícola.

El departamento de Nariño aún no ha desarrollado la tecnología necesaria para poder comercializar y por ende poder competir en el mercado nacional e internacional, debido a los altos costos de producción. La transferencia de tecnología implantada por entidades encargadas de la investigación no ha dado los resultados esperados reflejándose en altos costos de producción y baja producción con respecto a los índices nacionales.

Con lo anterior queremos expresar que la pérdida de dinámica en el sector agropecuario persistirá en tanto se continúe la explotación bajo un sistema tradicional de producción, intensivo en mano de obra no calificado y escasa mecanización, la que implica baja producción, productividad y competitividad.

Respecto a la producción pecuaria, el principal renglón lo conforma el ganado lechero (renglón que nos interesa), con rendimientos relativamente bajos debido a la baja tecnología utilizada. Aunque en muchas ganaderías se observa el mejoramiento técnico y genético que incrementa la producción lechera, este no se podría considerar como un avance significativo si tenemos en cuenta que la mayoría de las explotaciones ganaderas en la región se hacen en minifundios. Por otro lado algunos renglones pecuarios diferentes: ovino, caprino y otras especies no se han desarrollado adecuadamente.

La pesca es otro de los renglones que aporta significativamente a la economía del departamento, no obstante, los bajos niveles de tecnificación, asistencia técnica, suministro de insumos y la falta de incentivos reales, han hecho que la pesca marina se encuentre en incipiente estado de desarrollo, realizándose en el ámbito artesanal e industrial y en la zona costera no más allá de las 20 millas náuticas.

A la producción del sector primario le siguen en importancia el comercio y otros sectores productivos, sin embargo, debido a la comercialización de muchos productos de contrabando que ofrece la frontera y el sector informal incide en el bajo desarrollo. Las líneas de producción que se destacan son las del calzado de cuero, productos de cuero, confecciones, materiales de construcción, imprentas y metalmecánica, las cuales si se constituyen en fuentes generadoras de empleo y son una buena opción de apoyo y esfuerzo institucional.

El aporte del sector secundario a la economía Nariñense es bastante modesto 11% del PIB, sobresaliendo el 6% de la industria manufacturera, seguido por el de la construcción tanto de vivienda como obras públicas con un 2%.

Retomando al sector informal, se puede decir que este es heterogéneo y se refiere a la actividad económica y administrativa, de división de trabajo, desarrollo tecnológico o formas jurídicas propias de las empresas modernas y a la existencia de diferentes relaciones laborales en distintas actividades económicas de varias formas de propiedad. Las actividades informales se caracterizan por su escala reducida, su facilidad de entrada, dependencia de recursos locales, propiedad individual o familiar de las empresas, utilización de tecnologías intensivas en mano de obra y el incumplimiento de reglamentaciones laborales, impositivas, contables, urbanísticas, de sanidad o de policía. Dadas las actuales condiciones económicas de la región y el país, se puede afirmar que

más de la mitad de la población ocupada en la ciudad de Pasto pertenece al sector informal de la economía.

Se consideran como pertenecientes a este sector:

- Trabajadores por cuenta propia (excluyendo profesionales y técnicos).
- Ayudantes familiares sin remuneración.
- Servicio doméstico
- Obreros y empleados asalariados del sector privado y patronos vinculados a empresas con diez o menos personas ocupadas.

Adentrándonos un poco en el municipio de Pasto, el cual no está inmerso en el desarrollo industrial, pero que por su dinamismo en el departamento se erige como epicentro de transacciones económicas importantes en el campo de los servicios comerciales, bancarios, transporte, personales y educativos; brinda oportunidades de atención especializadas en salud y de servicios, que se refleja en la estructura del PIB donde más del 80% de las actividades se originan en el sector terciario. Este hecho, permite que a él, confluya todo tipo de agentes económicos, tanto públicos como privados con el propósito de satisfacer sus necesidades.

Por otro lado el aporte del sector terciario en el departamento no es significativo y el de mayor auge es el subsector de educación privada o servicios de enseñanza, otro sector que merece destacar es el turismo, pero no existen datos que contribuyan a valorar los aportes del mismo en la economía Nariñense.

En resumen podemos afirmar que a la economía Nariñense, le falta un adecuado proceso de desarrollo obedeciendo a aspectos tales como la falta de competitividad de la economía regional basada en el sector agrícola y a la poca dinámica que este tiene en el país. Los distintos productos agrícolas exhiben un comportamiento estancado al carecer de un sector alternativo que conduzca al departamento por la senda del crecimiento sostenido.

Por lo tanto consideramos que la problemática en Nariño persistirá en cuanto no se atiendan o se dé solución a factores como:

- Agricultura centrada en el autoconsumo debido a su escasa significación y poca protección ante la más moderna.
- Predominio de estructura agraria netamente minifundista, de poca inversión, de suelos pobres, con baja productividad y de poca absorción de fuerza de trabajo.
- Implementación de políticas agrarias reformistas que antes de resolver la problemática existente, contribuye a ensanchar las diferencias en cuanto a tenencia de tierras.
- Falta de vías de penetración y salida oportuna y a menor costo de las cosechas.
- Altos aranceles que impiden la importación de maquinaria agrícola apropiada a las condiciones topográficas.
- Estrechez del mercado rural y las diferencias en los salarios rural - urbano, así como el distanciamiento entre campo y ciudad.
- Carencia de espíritu empresarial y de asociación, dada la idiosincrasia de nuestros habitantes.

- Falta de programas para capacitar los pequeños productores.
- Altas tasas de interés en el mercado financiero unido a las incoherentes políticas tributarias.

En general se puede afirmar que la debilidad de la economía de Nariño se recrudece aún más con las últimas políticas adoptadas por el gobierno nacional. De hecho su participación en el PIB de la nación baja del 1.8%, donde se había mantenido por mucho tiempo, al 0.7% en el año 2000.

Entidades promotoras del desarrollo regional

El gobierno regional participa con sus diferentes sectores de la siguiente manera: La gobernación de Nariño, frente al sector agropecuario, participa con la ejecución de planes, programas y proyectos evaluados por las respectivas comunidades y como unidad ejecutora delegada a la Secretaría de Agricultura, la cual se apoya en las deliberaciones que se realizan en CMDR y CONSECAS principalmente. Por intermedio de la Secretaría de Agricultura, se impulsa y coordina el desarrollo integral del sector agropecuario, prestando asesoría con las UMATAS y coordinando la transferencia de tecnología a través del SINTAP.

Con la Secretaría de medio ambiente, el Ministerio de Minas y Energía, la División Regional y Mineralco seccional Nariño, se estimula la producción y explotación de minas en las diferentes modalidades como lo son: Aluvión y veta y programa el bienestar social y económico de los mineros.

El departamento cuenta con el diagnóstico de iniciativas locales de empleo, las cuales deben ser implementadas y socialmente comprometidas frente a la convocatoria de subsidiar el costo del crédito con intermediación financiera con el propósito de atender la línea de apoyo a las microempresas, brindando asesoría en materia pre y post crédito para lograr el fortalecimiento micro empresarial.

A la vez el gobierno departamental incide en los sectores de comercio y construcción, viabilizando acercamientos tendientes al mejoramiento de estos sectores y proyectando programas sociales que lleven a la búsqueda del bienestar de los habitantes del departamento, principalmente en la generación de empleos y tratando que el nivel de ingresos de las personas dedicadas a estas actividades, se incremente.

1.5.1.2 Análisis local (Municipio de Pasto). En el desarrollo social, económico, cultural y político, la población constituye el objeto variable de todos los procesos que estén relacionados al desarrollo de las fuerzas productivas, teniendo en cuenta índices básicos como: Natalidad, Mortalidad, Migración, tasa de crecimiento, estructuras cronológicas de edades, nivel cultural entre otros.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE, en el 2004, el municipio de Pasto cuenta con una población total de 415.659 habitantes, de los cuales 373.405 se

encuentran en el sector urbano y 42.224 en el rural; mientras que el departamento según proyecciones del 2004 cuenta con 1.747.711 habitantes.

ESTRUCTURA DE LA POBLACION POR EDAD Y SEXO. Una de las variables fundamentales de la demografía, es la dinámica de la población en edades, ya que esta determina la reproducción, envejecimiento, etapas de vida productiva e improductiva que se pueden constituir en potencialidades o limitantes para el desarrollo de la estructura económica de cada región donde ella se encuentra asentada.

La población de Nariño se encuentra constituida según proyecciones para el 2002, con 601.212, que representa un 34.40% menores de 15 años; con 1.057.539, que representa un 60.51% se encuentran entre los 15 y 64 años y con 88.608, que representan un 5.07% son mayores de 65 años, condiciones bajo las cuales se puede clasificar como un municipio joven en cuanto a su población. La anterior composición por edades permite analizar la disponibilidad de mano de obra y la dependencia económica como factores que contribuyen al desarrollo del departamento.

Teniendo en cuenta que la población de 15 a 64 años de edad es considerada como población en edad de trabajar o población productiva y las poblaciones menores de 15 y mayores de 64 años como población dependiente, se encuentra que la relación de dependencia de la población es de aproximadamente 39.47%, cifra que se constituye en un indicador, puesto que no todas las personas comprendidas entre 15 y 64 años de edad trabajan y muchas de las que tienen menos de 15 y más de 64 años de edad trabajan.

TASA DE CRECIMIENTO. La población proyectada por el DANE en el departamento, para los años comprendidos entre 1995-2000 fue de un crecimiento exponencial de 19.19 por mil habitantes. Lo anterior nos muestra un crecimiento relativamente moderado según las series históricas. Es importante anotar que a través del tiempo se presenta una tendencia de un flujo poblacional que se desplaza del área rural hacia la urbana, fenómeno que en futuro incidirá o mejor dicho que ya esta incidiendo en la fuerza de trabajo laboral del sector agropecuario y en la demanda de generar y promover nuevas fuentes gestoras de empleo productivo.

TASA DE NATALIDAD Y MORTALIDAD. La tasa implícita por mil de natalidad de la población del departamento, de acuerdo con las cifras suministradas por el DANE para los años comprendidos entre 1995-2000 (proyecciones) es de 27.71 y la de mortalidad para el mismo periodo, es de 6.5. La tasa de mortalidad se podría considerar como baja y su tendencia se disminuiría si se logra mejorar las condiciones de salubridad y el servicio de asistencia médica principalmente.

TASA DE MIGRACION. De acuerdo a los análisis realizados, las diferentes razones y causas de los desplazamientos que la población hace de un lugar a otro, obedecen principalmente a una desequilibrada estructura socioeconómica del departamento, el municipio y el país en general.

1.5.2 Marco teórico. "En el pasado, las empresas exitosas están caracterizadas por su forma tradicional y por su tendencia a ser grandes, dado el supuesto histórico de que el tamaño era una ventaja competitiva. Tenían una estructura jerarquizada y burocrática, que normalmente enfatizaba en el mercado, las ventas y la producción. Su enfoque era fundamentalmente hacia adentro, porque competían contra sus propias metas; principios que no sólo se practicaban sino también que se enseñaban. En el presente, las fuerzas que dan forma a las empresas son muy distintas, en la mayoría de las actividades comerciales el comprador tiene un mayor poder de compra y hay una gran capacidad de producción y de servicio. Hoy en día para ser eficiente hay que ser rápido, tener alta calidad y bajos costos, por lo que en la actualidad la ventaja competitiva de las empresas ha sido su habilidad gerencial (organizativa y financieramente) y el conocimiento de todos los campos de acción de estas para mejorar su organización ".

En la actualidad el nuevo modelo de gerencia parte del reconocimiento de que uno de los activos más importantes que tiene una empresa, es su capacidad para desempeñarse como una organización, su habilidad para concentrarse en los clientes y en la capacidad de aprender como organización. " Así, la capacidad organizativa viene de reconocer, primero, cuáles son las capacidades que tiene la organización para competir y segundo, darse cuenta de que el desarrollo de esas capacidades son activos importantes de la organización, teniendo en cuenta de que hay atributos organizacionales que vienen de la forma en que la empresa capacita su personal, gerencia y administra sus recursos ".

El interés de procurar la maximización en el empleo de los recursos consulta la obtención de altos márgenes de utilidad por parte de las organizaciones comerciales e industriales, acudiendo a la instauración de políticas que auspicien la cobertura integral de los costos y gastos en el momento de fijar sus precio. Los resultados de la gestión financiera reciben influencias directas de las decisiones tomadas por los niveles orgánicos encargados de las adquisiciones, del control de calidad, de la comercialización, de la publicidad, de las relaciones comerciales, de la innovación, de la investigación, etc., por cuanto el camino seleccionado en los anteriores campos tiene efectos monetarios que se reflejan en los estados financieros.

Toma de Decisiones: Permanentemente en las organizaciones se toman diferentes decisiones. En cada paso de cada una de las funciones del proceso Administrativo, en la realización de los distintos procesos y actividades, etc., los individuos y grupos toman decisiones, unas veces transcendentales para la supervivencia y desarrollo de la organización y en otras quizás no de tanta relevancia pero si importantes para el buen funcionamiento de la misma.

El proceso de toma de decisiones se puede tener en cuenta lo siguiente:

- Tener presente la misión y los objetivos organizacionales.
- Hacer el diagnóstico de la situación. (identificar el problema, establecer su magnitud cualitativa y cuantitativa y las causas que lo determinan)
- Establecer los criterios para tomar la decisión en cuanto a calidad, cantidad, tiempo y costo según el caso.

- Generar alternativas de solución al problema, sin detenerse a pensar en sus ventajas y desventajas
- Evaluar cada alternativa en base en : Su contribución a la misión y los objetivos; los criterios establecidos; los recursos disponibles; sus consecuencias en todos los ordenes; La aceptación o el apoyo de las personas a quienes corresponde su implementación; Escoger la alternativa más conveniente con base en el análisis anterior.
- Planear la ejecución de la alternativa escogida y la forma como va evaluar su desarrollo.
- Poner en marcha la alternativa elegida
- Evaluar la ejecución de acuerdo con lo planeado.

Según lo expuesto, las finanzas guardan estrecha relación con las demás esferas organizacionales y también se constata que la gerencia financiera diligente no puede circunscribirse a los resultados previstos con los campos de la liquidez, el endeudamiento y el reconocimiento de dividendos. Su área de influencia se amplía al considerar el impacto de las finanzas sobre el objetivo inherente a la imagen que debe solidificar la empresa ante los sectores económicos (trabajadores, compradores, proveedores, sistema bancario y gobierno) que alimentan su crecimiento y/o sostenibilidad en el mercado.

La gerencia financiera interviene activamente en la formulación de las estrategias y políticas que propician el cumplimiento eficiente de las funciones empresariales las cuales son:

- Función de financiamiento
- Orientación y eficiente manejo de los recursos
- Competición en calidades
- Participación en el mercado
- Competición en precios
- Aprovechamiento de oportunidades (lucratividad)

Las cuales, a su vez, avalan el alcance de los objetivos relacionados a continuación:

- Financiar operaciones al menor costo posible
- Orientar de manera adecuada los recursos provenientes de los aportes de capital, los fondos suministrados por el sector financiero y las utilidades
- Procurar la óptima utilización de los recursos disponibles
- Maximizar el valor de la empresa en el mercado
- Buscar la rápida recuperación de los fondos invertidos

La consecución de los objetivos globales atribuidos a la gerencia financiera amerita el establecimiento de políticas en los diferentes campos donde cabe su intervención. La adecuada administración de las disponibilidades monetarias debe reflejarse en garantizar el flujo normal de los desembolsos. Asimismo, con base en las funciones y los objetivos que condicionan la gestión financiera, ésta adquiere el compromiso de implantar políticas en las diferentes áreas donde se quiera utilizar de manera apropiada los recursos puestos a disposición de la gerencia, según los objetivos señalados a continuación:

Tabla 2. Políticas por áreas de la Gestión Financiera.

Campos	Objetivos específicos
Inventarios	Planificación del abastecimiento.
Cartera	Garantizar el flujo adecuado de los fondos líquidos acudiendo a la herramienta de los descuentos. Captación de mercados recurriendo al instrumento de los plazos.
Tecnología	Incremento de la productividad, mejoramiento de las calidades y minimización de costos.
Financiación	Establecimiento de la estructura que auspicie los menores costos de capital.
Utilidades	Fortalecimiento de la autonomía y retribución de la inversión a los socios o accionistas.
Transacciones	Canalización adecuada de los fondos aportados por socios o accionistas o suministrados por las entidades del sistema financiero.

En las empresas modernas, los propósitos inherentes a la consolidación en el mercado, el incremento progresivo de los índices de productividad y eficiencia, la satisfacción de las necesidades cambiantes del consumidor o la conquista de prestigio ante los públicos con los cuales se intercambia bienes o servicios, descansan en maximizar el patrimonio consolidado mediante los aportes hechos por los socios.

En tal sentido, el diagnóstico de los resultados obtenidos durante un periodo de operaciones comerciales representa la etapa final del ciclo de actividades que compete desarrollar a la gerencia financiera. El diagnóstico cumple el propósito de valorar las realizaciones de la gerencia mediante la utilización de relaciones e instrumentos matemáticos que permiten visualizar las tendencias y la situación empresarial en un momento determinado en aspectos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad, la eficiencia aplicada al empleo de factores productivos, la expansión de los negocios, la cobertura de los costos, el grado de respaldo de las deudas, el crecimiento de la inversión y el afianzamiento de la imagen corporativa.

El Diagnóstico financiero debería realizarse en el sentido inverso a las fases que integran el proceso del planteamiento estratégico. Es decir, si éste inicia con el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, prosigue con la fijación de objetivos, continúa con el establecimiento de políticas congruentes con las metas mercantiles y fabriles, y termina con la expresión cuantitativa y monetaria de las políticas

trazadas, o sea, con la labor presupuestal revelada en estados financieros proyectados, razón por la cual la evaluación financiera se cimienta en ellos y en la cotejación de los planes con las realizaciones.

El Diagnóstico sustentado en el estado de cambios en la posición financiera y en el nivel de participación de cada una de las fuentes de recursos sobre el financiamiento total y de los conceptos que integran la manera como fueron orientados tales recursos, comporta grandes fallas si no se constata la racionalidad de las transacciones, la aplicación correcta de los fondos conseguidos, la naturaleza del financiamiento y la clase de inversiones atendidas (internas o externas).

Es claro que no puede cuestionarse la labor gerencial correspondiente a los resultados acumulados al final de una vigencia, sin antes analizar la situación financiera al comienzo del ciclo de operaciones, toda vez que en un periodo pueden darse las siguientes circunstancias: que los resultados financieros al final sean positivos, pero en menor grado frente a los existentes al comienzo, o que tales resultados sean negativos, pero comparativamente mejores respecto a los datos al inicio de actividades.

Por lo anterior y considerando que una gestión directiva se califica positivamente en la medida que tienda al mejoramiento o sostenimiento de condiciones económicas adecuadas o por el saneamiento de resultados financieros adversos, el punto de partida para valuar las ejecutorias de una empresa es el conocimiento profundo de las capacidades de inversión, compra, producción y ventas, disponibles por la firma al inicio del periodo de operaciones. Respecto a la capacidad de inversión, se debe precisar los recursos generados internamente (basados en utilidades) y en qué medida estaba solidificada la imagen de la empresa ante el sector externo, al representar dichos parámetros elementos vitales para medir las probabilidades iniciales de financiamiento.

Es de suponerse que si al inicio de labores no se contaba con suficiente superávit acumulado y/o además la confiabilidad de financiamiento externo no muestra signos satisfactorios, pueden considerarse estos antecedentes para explicar problemas surgidos en el lapso evaluado y que incidieron negativamente sobre el desarrollo normal de los planes fijados. Si, por el contrario, la empresa cuenta con un nivel satisfactorio de financiamiento interno mediante la capitalización de utilidades y tiene suficientes activos para respaldar deudas que no comprometan la estructura financiera, la capacidad de invertir no puede señalarse como razón del incumplimiento de las metas trazadas.

Función financiera. La planeación financiera de una empresa comprende una serie de actividades interrelacionadas, cuyo objetivo último constituye la maximización del valor del negocio. Las decisiones que se tomen dentro del ámbito de una empresa deben estar orientadas a agregar la máxima cantidad posible de valor aún dentro del conjunto de restricciones entre cuales opera cualquier negocio

Tradicionalmente se ha contemplado como objetivo principal de la función financiera, la consecución a un precio mínimo de los recursos financieros que requieran las diversas actividades de un negocio, de acuerdo con los objetivos que se han fijado dentro de un

proceso de planeación. Una visión de esta naturaleza es bastante restringida, ya que la función financiera comprende la toma de una serie de decisiones interrelacionadas con las diferentes áreas de la organización, más allá de la simple obtención de unos recursos; estas decisiones tienen como objetivo último maximizar el valor del negocio.

Sin duda el logro de los recursos financieros necesarios para poder ejecutar el plan estratégico del negocio, constituye una función importante del área financiera dentro de cualquier empresa. Sin embargo, otras actividades pueden ser igual o más importantes en un momento dado. En la vida cotidiana de un negocio se requiere, al lado de sus decisiones de financiamiento, definir políticas respecto al manejo de tesorería, relaciones con clientes y proveedores etc.

Se debe tener en cuenta el planeamiento estratégico en sus diferentes fases: Diagnóstico, análisis del ambiente, fijación de objetivos y diseño de estrategias. El plan financiero de cualquier negocio, que se refleja en el presupuesto de él, es necesariamente el resultado del plan estratégico. Por ello las funciones del área financiera de una empresa comprenden una serie de actividades que van desde las decisiones relacionadas con tesorería, hasta aquellas que, por su carácter estratégico, marcan la marcha futura de un negocio y que se toman esporádicamente; estas últimas se refieren principalmente a las decisiones de inversión y de estructura de capital.

De una manera general se puede decir que la actividad financiera comprende tres funciones básicas:

- **Preparación y análisis de la información financiera:** El cumplimiento de esta función es indispensable para el desarrollo de las dos siguientes. Se refiere a la preparación adecuada y el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y demás información financiera auxiliar o derivada de tal manera que todo esto pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la empresa.

- **Determinación de la estructura de activos:** Esta función implica la determinación de la clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objetivo social. Por otra parte se debe controlar permanentemente el nivel de la inversión en activo corriente para que se mantenga en el óptimo establecido por la empresa. Asimismo, se debe saber cuándo adquirir activos fijos, cuándo reemplazarlos y cuándo retirarlos.

- **Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera:** Conocidas las necesidades de la empresa, por el volumen y cuantía de los activos, se hace necesario pensar en los recursos requeridos para tal inversión. Aquí no solo se precisa determinar qué fuentes de financiación utilizar en el corto, mediano o largo plazo, sino que también se debe determinar la correcta distribución entre pasivos con terceros y patrimonio, sin olvidar el costo de cada fuente.

Desglosando los conceptos anteriores se puede decir que la función financiera, dentro de una empresa, implica las siguientes responsabilidades primordiales:

a. *Responsabilidad por la producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera.* Esta información, su calidad y oportunidad de presentación constituyen la base fundamental para que todos los funcionarios que participan en la gestión financiera puedan llevar a cabo y sin tropiezos, su objetivo.

b. *Responsabilidad por la administración eficiente del capital de trabajo.* Esto es, establecer los niveles deseables de efectivo, cartera e inventarios y controlar permanentemente la inversión allí representada para que se ajuste a lo establecido. Naturalmente los niveles "óptimos" evolucionan con el desarrollo de la empresa y requieren por lo tanto una continuada revisión y ajuste.

c. *Responsabilidad por la consecución y manejo de fondos requeridos por la empresa.* La gerencia debe conocer y saber utilizar con la debida propiedad las fuentes de financiación que su empresa puede utilizar. Sus conocimientos sobre el medio ambiente financiero y su apropiado desempeño en los mercados de capitales regionales, nacionales e internacionales se convierten en la clave del éxito de la gestión financiera.

d. *Responsabilidad por el manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera.* Tales pueden ser contabilidad, costos, análisis financieros, proyectos, presupuestos, auditorías, impuestos, crédito, etc.

1.5.3 **Marco legal.** Mediante resolución número 374 del 6 de mayo de 2002, se ordenó el registro de PROCULTIVOS como expendedor de insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra.

En tal sentido y en uso de sus facultades legales y en especial las conferidas en las resoluciones 272 de febrero 3 de 1995 y 05 de enero 10 de 1997, el coordinador seccional Nariño del Instituto Colombiano Agropecuario "ICA", y **considerando**, Que toda persona natural o jurídica que distribuya, comercialice o venda medicamentos veterinarios, productos biológicos y alimentos para animales, material genético animal; abonos o fertilizantes, enmiendas y acondicionadores para el suelo, biofertilizantes, plaguicidas de uso agrícola, coadyuvantes para plaguicidas, inoculantes para semillas o para el suelo, fauna benéfica para el control de las plagas y enfermedades y semillas para la siembra, deberá registrarse en el ICA. Que el señor CARLOS NELSON RIVADENEIRA, con domicilio en la ciudad de Pasto, Nariño, como representante legal, formuló la solicitud para comercializar los productos anteriormente mencionados con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias, en el establecimiento PROCULTIVOS.

Al haber cumplido el trámite correspondiente, con observancia de las formalidades administrativas, es procedente el respectivo registro del peticionario.

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. Ordénase el registro del señor CARLOS NELSON RIVEDENEIRA, representante legal del establecimiento PROCULTIVOS, como expendedores de: fertilizantes, acondicionadores del suelo, plaguicidas, agrobiológicos, semillas.

ARTICULO SEGUNDO. El registro que se ordena por tal resolución tiene vigencia indefinida, pero puede ser cancelado en cualquier momento por incumplimiento de las obligaciones contempladas en las normas vigentes.

ARTICULO TERCERO. El titular del registro que se ordena por la presente resolución, queda sujeto a las obligaciones establecidas en las disposiciones sobre comercialización de insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra, especialmente las contenidas en la resolución número 1023 de abril 28 de 1997 del Instituto Colombiano Agrícola "ICA".

ARTICULO CUARTO. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

Para obtener el registro como distribuidor, comercializador o expendedor (resolución 1023 de abril 28 de 1997), el interesado debe presentar solicitud escrita ante la oficina del ICA más cercana, aportando la siguiente información y documentación:

1. Formulario ICA debidamente diligenciado.
2. Informe técnico de la visita practicada por los funcionarios del ICA o por personas naturales o jurídicas oficiales o particulares, debidamente autorizadas o acreditadas por el ICA.
3. Certificado de constitución y gerencia expedida por la Cámara de Comercio sobre existencia y representación legal de la sociedad, si se trata de persona jurídica o certificado de la matrícula mercantil si es persona natural, expedido con fecha no mayor a 90 días desde la fecha de presentación de la solicitud ante el ICA.
4. Recibo oficial de pago expedido por el ICA de acuerdo con la tarifa establecida.

1.5.4 **Diagnóstico financiero.** Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una 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 empresa, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El ámbito del análisis financiero de una empresa toda vez que esta se encuentra enmarcada en un conjunto de hechos y situaciones que forman su medio ambiente, se pueden clasificar en dos grupos:

1. Aspectos externos a la empresa, entre los cuales se tiene en cuenta la situación económica mundial y sus tendencias, la situación económica nacional, la situación del sector al cual pertenece la empresa y la situación política y legal.

2. Aspectos internos a la empresa, aquí es necesario observar, entre otros aspectos, la organización administrativa, las relaciones laborales, el mercado nacional y de exportación, competencia, cartera, ventas y la producción.

1.5.4.1 Estados Financieros. Los estados financieros se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia. Constituyen una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales.

1.5.4.1.1 Balance general. Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa así como también el estado de su patrimonio. En otras palabras, presenta la situación financiera o las condiciones de un negocio, en un momento dado, según se reflejen en los registros contables. El activo, representa los bienes y derechos de la empresa; el pasivo, representa las obligaciones de la empresa en el corto o largo plazo, y el patrimonio, representa la participación de los propietarios en el negocio y resulta de restar, del total del activo, el pasivo con terceros.

1.5.4.1.2 Estado de pérdidas y ganancias. El estado de pérdidas y ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, el cual refleja actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una empresa desde el primero hasta el último día del periodo estudiado.

1.5.4.2 Análisis vertical y horizontal.

1.5.4.2.1 Análisis vertical. 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.

1.5.4.2.2 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.

1.5.4.3 Razones o indicadores financieros. Se conoce con el nombre de razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En este 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

administrador sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

1.5.5 Proyecciones financieras. Dentro de la gerencia financiera, uno de los aspectos más importantes que debe ocupar la atención de los administradores 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. 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 empresa.

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 debiera o que los planes no eran realistas y por lo tanto tienen que ser revisados.

Ventajas de las proyecciones financieras, Un pronóstico financiero 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 puede 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 capitalización.

1.5.5.1 Flujo de caja libre. El flujo de caja libre es una herramienta financiera que permite establecer, para un periodo determinado de tiempo, generalmente una año, de dónde obtiene la empresa sus recursos y en qué los aplica, presentando de una manera organizada y fácil de entender, el movimiento de dichos recursos. Aunque su nombre diga "Flujo de caja libre" (Free Cash Flow), no se trata de un flujo de caja, sino de otra presentación diferente del flujo de fondos, ya que no trabaja con entradas y salidas, sino con " fuentes y usos de recursos".

1.6 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.6.1 Tipo de estudio. El estudio es de tipo Descriptivo, ya que busca recolectar, estudiar y analizar información para determinar los efectos que produce en la empresa PROCULTIVOS, la ausencia de una adecuada gestión Financiera.

1.6.2 Método de investigación. El método de investigación que se utilizará para el desarrollo de este trabajo es el Deductivo, ya que éste permite la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la empresa; además permite establecer relaciones de causa - efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

1.7 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.7.1 Fuentes primarias. El estudio en mención utilizará la entrevista como medio dirigido a los propietarios de la empresa con el fin de recolectar toda la información respecto a la gestión financiera desarrollada en la empresa y desarrollar una propuesta enmarcada en el desarrollo de su actividad económica.

1.7.2 Fuentes secundarias. La información que se utilizará para el desarrollo del análisis y las proyecciones financieras son las fuentes secundarias, ya que estas suministran información básica para la elaboración tanto del análisis y las proyecciones como de las recomendaciones; se acudirá a las referencias bibliográficas, así como investigaciones realizadas, consultas en Internet y proyectos de grado en la materia.

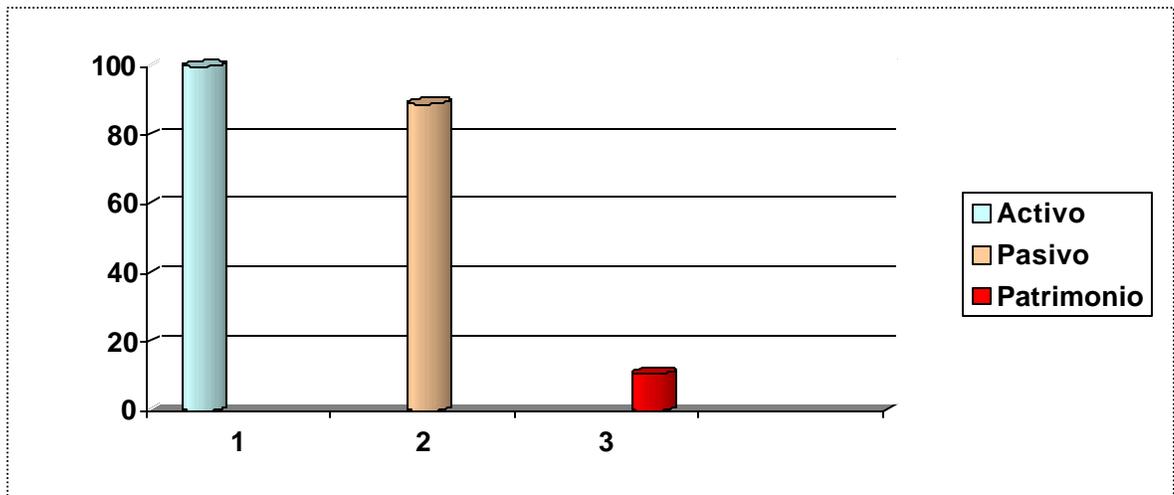
2 DIAGNOSTICO FINANCIERO EMPRESA PROCULTIVOS

Los modelos de presentación de la información contable de la empresa "PROCULTIVOS", están acorde con las políticas y prácticas contables de aceptación general en Colombia y corresponden a la presentación que hacen generalmente la mayoría de empresas constituidas legalmente, a sus socios. Se trata del Balance general y el Estado de Pérdidas y Ganancias acumulados para los años 2002 y 2003, lo cual permitirá una comparación de la situación financiera la empresa (ver anexos).

2.1 BALANCE GENERAL

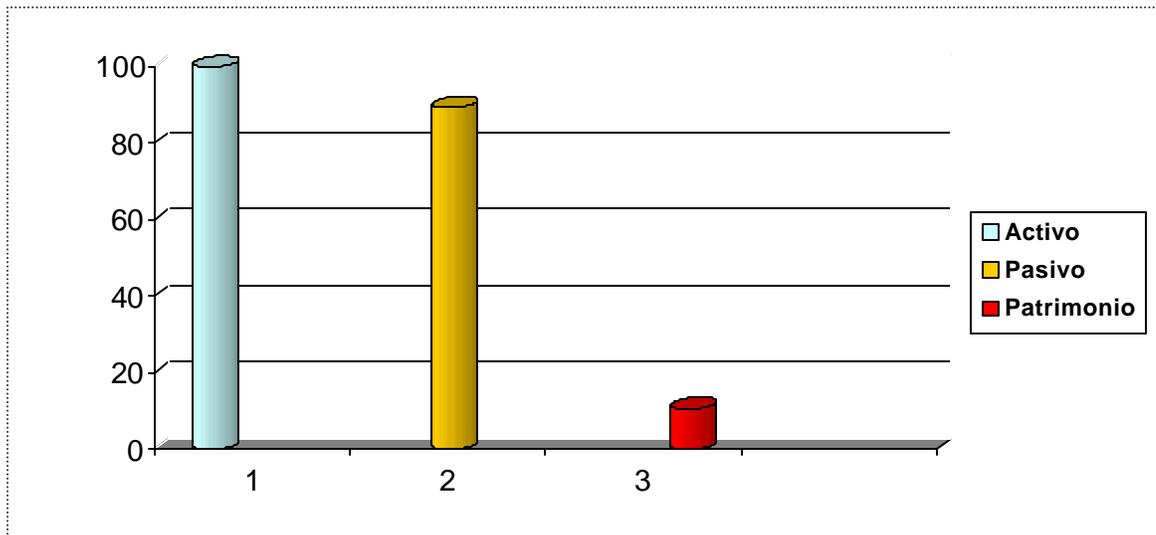
- ❖ La presentación del balance general es sencilla, dividiendo el activo en corriente, fijo y otros activos (en este caso diferidos).
- ❖ El pasivo esta consolidado en el corto plazo, por lo tanto se lo tomará como pasivo corriente.
- ❖ El patrimonio por su parte, se compone del capital social, de la utilidad del ejercicio (Pérdida) tanto acumulada como actual y de la revalorización del patrimonio.

Figura1. Representación gráfica balance general año 2002.



ACTIVO	=	448.973.759	=	100%
PASIVO	=	400.371.177	=	89.17%
PATRIMONIO	=	48.602.582	=	10.83%

Figura 2. Representación gráfica balance general año 2003.



ACTIVO	=	453.349.769	=	100%
PASIVO	=	404.963.247	=	89.33%
PATRIMONIO	=	48.386.522	=	10.67%

EXPLICACION GRÁFICA

La estructura del balance general de la empresa "PROCULTIVOS", representa un alto compromiso para los socios puesto que se requiere una alta inversión y una gestión empresarial que permita optimizar el manejo de sus recursos.

La empresa al estar en funcionamiento hace poco tiempo, presenta un balance desfasado, el cual se caracteriza por la existencia de una muy concentrada parte de sus activos en el activo corriente, lo mismo que sus fuentes de financiación, particularmente lo que hace relación a los rubros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, los cuales representan para el año 2003 el 82.30% y 80.14 respectivamente en cada de las cuentas a las cuales pertenecen.

Cabe anotar que al realizar la comparación de un año para otro, las variaciones no son representativas, razón por la cual la empresa aun incurre en pérdidas y por lo tanto no cuenta con un excedente operacional para distribuir entre sus propietarios.

2.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias es sencillo, resumido y fácil de entender. Hace énfasis en la utilidad operacional y no se da un tratamiento especial a los impuestos (impuesto

sobre la renta), ya que la empresa en el momento cancela por lo general el impuesto de industria y comercio, en la Cámara de Comercio.

2.3 ANÁLISIS VERTICAL EMPRESA PROCULTIVOS

ANÁLISIS VERTICAL PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1

Balance general

La composición de los activos en el año 2003 es la siguiente:

Activo corriente	97.95
Activo fijo	1.23
Otros activos	0.82
	<hr/>

100 %

Lo anterior demuestra una exagerada concentración en activos corrientes (97.95%), respecto al activo total de la empresa, lo cual se explica por que al ser la empresa PROCULTIVOS, una comercializadora y distribuidora de productos agroquímicos la mayoría de sus activos esta representada por la cartera (cuentas por cobrar) morosa y por la alta existencia de inventarios; además la empresa no cuenta con instalaciones propias, razón por la cual el activo fijo no implica costos muy elevados e inversiones altas en este rubro. De esta manera se entiende que sus activos fijos no sean representativos (1.23%) y que su inversión en activos corrientes, en este caso cuentas por cobrar, sea lo primordial. Por otra parte se puede decir que las cuentas por cobrar tuvieron un incremento del 2.22% de una año para otro a razón de una mayor venta a crédito de sus existencias.

Para detectar este aspecto se puede también tomar como cifra base el total de los activos corrientes y determinar el porcentaje de los diferentes rubros para los dos años de análisis así:

	2002	2003
Efectivo	0.93%	2.96%
Cuentas por Cobrar	81.77%	84.02%
Inventarios	17.30%	13.04%
Total activo corriente	<hr/> 100%	<hr/> 100%

Se encuentra entonces que las cuentas por cobrar totales para el año 2003 representan el 84.02% del total de los activos corrientes, mientras que para el año 2002 este rubro significaba el 81.77%. Esto refuerza la idea de que la empresa tiene concentrada la mayor parte de sus activos en cartera morosa y en inventarios 17.30% y 13.04% respectivamente para los años en estudio; razón por la cual se hace evidente la necesidad

de reforzar e implementar programas de recuperación de cartera más agresivos por parte de la empresa que les permita sobrellevar dicha situación tan desfavorable.

Pasivo y Patrimonio

El análisis de la parte derecha del balance, por su parte nos muestra la siguiente composición, en el año 2003:

Pasivo			
Corriente			
82.43%			
No			corriente
6.90%			
Patrimonio			_____
10.67%			
Total	pasivo	y	patrimonio
100%			

Se puede advertir que la composición de la financiación de esta empresa muestra un desequilibrio muy representativo entre el Pasivo y el patrimonio. Esto significa una ineficiente política de financiamiento, donde los acreedores son dueños del 89.33% de la empresa y los propietarios solo poseen el 10.67%. Dado que su mayor inversión está concentrada en el corto plazo, especialmente en cuentas por cobrar 84.02% del activo corriente y el 82.30% del activo total, también su financiamiento se concentra en el corto plazo, siendo su principal componente son las cuentas por pagar (el 89.71% del total de los pasivos y el 80.14% del total de pasivo y patrimonio).

Estado de Perdidas y ganancias

En lo que se refiere al Estado de Perdidas y Ganancias, se puede observar una disminución del 2.95% en la utilidad bruta / ventas, el cual se vio influenciado por una disminución relativa en las ventas del 11.65%.

Los Gastos operacionales tuvieron una disminución del 3.37%, reflejada especialmente en los gastos de administración, los cuales tuvieron una disminución relativa del 5.36%, debido a la disminución de la planta de personal que labora en la empresa, disminución en los honorarios, entre otros. Al disminuir las ventas, es obvio que los gastos de ventas tienen que necesariamente disminuir, en este caso un 2.11% particularmente lo que hace referencia a las comisiones, viáticos y gastos en pasajes y alojamiento de los vendedores de la empresa.

Todo lo anterior refleja el comportamiento en el resultado del ejercicio de la empresa de un periodo respecto a otro, observando en la utilidad/perdida del ejercicio una disminución

en la pérdida del 95.77%, al pasar de una de pérdida de \$5.107.690 en el año 2002 a una pérdida de \$216.060 en el año 2003.

Por lo anterior cabe mencionar que para la empresa obtener mayores excedentes y sobrevivir, debe aplicar estrategias como la disminución de costos, estrategias más agresivas en la recuperación de cartera y en general orientar sus actividades con una gestión más apropiada para las condiciones cambiantes de la sociedad y aun más del sector agrícola, el cual se vera muy afectado por las políticas libre aperturistas del gobierno, especialmente lo que hace referencia al "ALCA" y las nuevas tendencias en el consumo de productos agrícolas, tendencia que orienta el consumo de estos productos pero producidos orgánicamente, es decir sin la intervención de agroquímicos.

3. RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS "PROCULTIVOS"

3.1 DE LIQUIDEZ

3.1.1 Razón corriente		<u>Activo corriente</u> <u>Pasivo corriente</u>	
Año 2002:	<u>439.688.043</u> 362.589.248		: 1.21
Año 2003:	<u>444.039.053</u> 373.695.693		: 1.19

El anterior indicador se interpreta diciendo que la empresa "PROCULTIVOS", para el año 2002 por cada peso de deuda en el corto plazo, cuenta con \$ 1.21 para respaldar dicha obligación; mientras que en 2003 cuenta con \$ 1.19.

Teniendo en cuenta lo anterior, el punto principal de análisis es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes y en este caso sería la elevada Cartera morosa que posee la empresa, lo cual le puede conllevar a pérdidas por encontrar cuentas incobrables. Entonces se puede decir que este indicador entre más alto, se considera mejor y puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de la relación 1:1. Para la empresa, este índice dependerá del adecuado manejo que se le dé a los activos corrientes entre los parámetros de rentabilidad y riesgo, ya que al manejar una tan elevada cartera morosa la empresa esta corriendo demasiados riesgos.

Otro aspecto importante para tener en cuenta en el análisis de este indicador, es que al ser la empresa una comercializadora de productos agroquímicos, puede llegar a acumular existencias durante prolongados periodos en un año, limitando y realizando la mayoría de sus ventas en periodos de siembra y cosecha de los productos agrícolas.

Concluyendo se puede decir que los activos corrientes crecieron en un 0.99%, mientras que los pasivos corrientes crecieron en un 1.88%, por lo que la empresa sigue acumulando deudas.

3.1.2 Prueba ácida		<u>Activo cte. - Inventarios</u> <u>Pasivo cte.</u>	
--------------------	--	--	--

Año 2002:	$\frac{439.688.043 - 76.058.565}{362.589.248}$: 1.00
Año 2003:	$\frac{444.039.053 - 57.810.772}{373.695.693}$: 1.03

Este indicador nos permite verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producto de sus cuentas por cobrar y algún otro activo de fácil liquidación, diferente a los inventarios.

Este indicador nos quiere decir que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación, con \$1.00 en el año 2002 y \$1.03 pesos en activos corrientes de fácil realización, es decir sin tener que recurrir a la venta de inventarios. Finalmente, dado que la mayor inversión de la empresa es de corto plazo, tanto por ser una empresa nueva (tres años) como por tratarse de una empresa comercial, el mayor porcentaje de financiación es a través de pasivos corrientes. Por lo anterior se considera que para una empresa comercial, una prueba ácida de 0.5 a 1 puede considerarse como satisfactoria.

3.1.3 Capital Neto de Trabajo Activo corriente - Pasivo corriente

Año 2002:	$439.688.043 - 362.589.248$: 77.098.795
Año 2003:	$444.039.053 - 373.695.693$: 70.343.360

El resultado anterior indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso de que tuviera que cancelarlos de inmediato.

A pesar de que la empresa tuvo un incremento en sus activos corrientes del 0.99% en el año 2003, el capital de trabajo disponible decreció por el aumento del 1.88% de sus pasivos corrientes particularmente lo que hace relación a las cuentas por pagar, las cuales representan el 98.30% de los pasivos corrientes y el 80.14% del total del pasivo y patrimonio.

3.2 DE ENDEUDAMIENTO

3.2.1 Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivos con terceros}}{\text{Total activos}}$	X 100
Año 2002:	$\frac{400.371.177}{448.973.759}$	X 100 : 89.17%
Año 2003:	$\frac{404.963.247}{448.973.759}$	X 100 : 89.33%

453.349.769

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. En este caso se interpreta diciendo que por cada que la empresa tiene invertido en activos, 89.17 centavos (año 2002) ó 89.33 centavos (año 2003) han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, etc.). En otras palabras, los acreedores son dueños del 89.17% en el año 2002 ó 89.33% en el año 2003 de la compañía, quedando los socios dueños del complemento, o sea, 10.83% y 10.67% respectivamente.

Los pasivos crecieron en un 1.15%, mientras que el activo total solo se incrementó en un 0.97%, por lo que se dijo anteriormente, la empresa tiene muchas deudas y no cuenta con los recursos suficientes para solventar dichas deudas.

3.2.2 Endeudamiento Financiero		$\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	
Año 2002:	$\frac{37.658.329}{834.924.919}$	X 100	: 4.51%
Año 2003:	$\frac{31.267.554}{737.641.841}$	X 100	: 4.24%

Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. Se interpreta diciendo que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 4.51% de las ventas en el año 2002 y al 4.24% de las ventas del año 2003.

Para empresas comercializadoras es preferible que el resultado de este indicador no sobrepase el 10%, a razón de que no se puedan atender totalmente los gastos financieros que produce la deuda con el bajo margen operacional que reporta la empresa.

3.2.3 Concentración del endeudamiento en el corto plazo

		$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}} \times 100$	
Año 2002:	$\frac{362.589.248}{400.371.177}$	X 100	: 90.56%
Año 2003:	$\frac{373.695.693}{404.963.247}$	X 100	: 92.28%

Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, es decir a menos de un año. En este caso se puede decir que la

empresa por cada peso de deuda tiene con terceros, 90.56% en el año 2002 y 92.28% tiene vencimiento corriente. Lo anterior se explica, ya que la empresa tiene concentradas la mayoría de sus deudas en el corto plazo, debido a que su inversión igualmente está concentrada en el corto plazo, especialmente lo que hace referencia a cuentas por cobrar.

3.2.4 Leverage Total	<u>Pasivo total con terceros</u> Patrimonio
Año 2002: $\frac{400.371.177}{48.602.582}$: 8.24
Año 2003: $\frac{404.963.247}{48.386.522}$: 8.37

Los indicadores de Leverage comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Desde el punto de vista de la empresa, entre más altos sean los índices de Leverage mejor, siempre y cuando la incidencia sobre la utilidades sea positiva, es decir, que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

En el caso de "PROCULTIVOS", se tiene que por cada peso de patrimonio, se tienen deudas de \$8.24 en el año 2002 y \$8.37 en el año 2003. Se puede decir también que mientras el patrimonio decreció en un 0.44% de un año respecto al otro, el total de pasivos crecieron en un 1.15%. Sin embargo, esto no debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que en el fondo, ambos para la empresa constituyen un compromiso. Esto quiere decir que al estar la empresa en marcha solo son exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos provenientes del giro normal del negocio.

3.2.5 Leverage a corto plazo	<u>Total pasivo corriente</u> Patrimonio
Año 2002: $\frac{362.589.248}{48.602.582}$: 7.46
Año 2003: $\frac{373.695.693}{48.386.522}$: 7.72

Lo anterior indica que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por \$7.46 para el año 2002 y \$7.72 para el año 2003. O sea, que cada peso de los dueños esta comprometido a corto plazo en un 772%, para el año 2003.

3.3 DE ACTIVIDAD

3.3.1 Rotación de Cartera	<u>Cuentas por cobrar x 365</u>	
	Ventas netas	
Año 2002:	$\frac{359.537.347 \times 365}{834.924.919}$: 157.18 días
Año 2003:	$\frac{373.091.767 \times 365}{737.641.841}$: 184.61 días

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. En el caso de "PROCULTIVOS", se puede decir que la empresa tardó en promedio 157.18 días en el año 2002 y 184.61 días en el año 2003 en recuperar su cartera o cuentas por cobrar comerciales. En otras palabras que la totalidad de la cartera se estuvo convirtiendo a efectivo en promedio cada 157.18 y 184.61 días para cada año respectivamente. Se puede observar que las cuentas por cobrar tuvieron un incremento de 3.77 %, mientras que las ventas netas disminuyeron en un 11.65%; razón por la cual se observa el incremento en los días de recuperación de la cartera.

3.3.2 Rotación de inventarios	<u>Inventarios x 365</u>	
	Costo de ventas	
Año 2002:	$\frac{76.058.565 \times 365}{642.690.627}$: 43.20 días
Año 2003:	$\frac{57.810.772 \times 365}{551.069.470}$: 38.29 días

El resultado del ejercicio anterior quiere decir que la empresa "PROCULTIVOS" convierte sus inventarios de mercancías a efectivo o a cuentas por cobrar cada 43.2 días en el año 2002 y cada 38.29 días en el año 2003 en promedio. O, lo que es igual, que la empresa, en promedio, dispone de inventarios suficientes para vender durante 43.2 y 38.29 días para los años 2002 y 2003 respectivamente.

3.3.3 Rotación de cuentas por pagar	<u>Cuentas por pagar x 365</u>	
	Costo de ventas	
Año 2002:	$\frac{356.452.653 \times 365}{}$: 202 días

642.690.627

Año 2003: $\frac{363.834.327}{551.069.470} \times 365$: 241 días

Este indicador se interpreta diciendo que durante los años 2002 y 2003, la empresa pagó las cuentas a sus proveedores, en promedio cada 202 y 241 días respectivamente. En general se podría decir que este resultado es bueno, ya que significa un alto poder de negociación de los propietarios frente a los proveedores y por lo tanto, facilidad de obtener financiación a bajo costo, también podría indicar falta de capacidad de pago para atender estos pasivos, es decir, dificultades de la empresa para atender adecuadamente a sus proveedores.

En principio, este es un resultado bueno, pero si se tiene en cuenta que los compradores le están pagando a la empresa cada 157.18 y 184.61 días para los años 2002 y 2003 respectivamente y que la rotación de inventarios reportan 43.2 y 38.29 días respectivamente, sería de esperarse una mayor financiación por parte de los proveedores.

3.4 DE RENDIMIENTO

3.4.1 Margen bruto

			$\frac{\text{Utilidad bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$
Año 2002:	$\frac{192.234.292}{834.924.919}$	X 100	: 23.02%
Año 2003:	$\frac{186.572.371}{737.641.841}$	X 100	: 25.29%

El anterior indicador significa que las ventas de la empresa generaron un 23.02% de utilidad bruta en el año 2002 y un 25.29% en el año 2003. En otras palabras, cada peso vendido en el año 2002 generó 23.02 centavos de utilidad y cada peso vendido en el año 2003 generó 25.29 centavos de utilidad.

3.4.2 Margen operacional

			$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$
Año 2002:	$\frac{24.951.899}{834.924.919}$	X 100	: 2.99%
Año 2003:	$\frac{24.933.300}{737.641.841}$	X 100	: 3.38%

Los anteriores resultados indican que la utilidad operacional correspondía a un 2.99% de las ventas netas en el año 2002 y un 3.38% sobre las ventas netas en el año 2003. Esto es, que de cada peso vendido en el año 2002, se reportaron 2.99 centavos de utilidad operacional y de cada peso vendido en el año 2003, 3.38 centavos de utilidad operacional.

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales, es decir los gastos de administración y de ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

3.4.3 Margen Neto		$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	
Año 2002:	$\frac{-5.107.690}{834.924.919}$	X 100	: -0.61%
Año 2003:	$\frac{-216.060}{737.641.841}$	X 100	: -0.029%

Estos indicadores significan que la utilidad (perdida) neta correspondió a un decremento del 0.61% de las ventas netas del año 2002 y un decremento de 0.029% de las ventas netas en el año 2003. Lo anterior equivale a decir que cada peso vendido generó 0.61 centavos de pérdida neta en el año 2002 y una pérdida de 0.029 centavos en el año 2003.

3.4.4 Rendimiento del patrimonio		$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	
Año 2002:	$\frac{-5.107.690}{48.602.582}$	X 100	: -10.51%
Año 2003:	$\frac{-216.060}{48.386.522}$	X 100	: -0.45%

Los resultados anteriores significan que la empresa tuvo unas pérdidas netas correspondientes al 10.51% sobre el patrimonio en el año 2002 y 0.45% en el 2003. Esto quiere decir, que los dueños de la empresa obtuvieron pérdidas sobre su inversión de 10.51% y 0.45% respectivamente en los dos años analizados.

3.4.5 Rendimiento del Activo Total		$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Activo total bruto}}$	
------------------------------------	--	---	--

Año 2002:	$\frac{-5.107.690}{450.148.472}$	X 100	: -1.13%
Año 2003:	$\frac{-216.060}{454.524.482}$	X 100	: -0.05%

Los indicadores aquí calculados significan que la empresa obtuvo pérdidas netas, con respecto al activo total, correspondientes al 1.13% en el año 2002 y el 0.05% en el año 2003. Lo que es igual, que cada peso invertido en activo total generó \$1 peso con 13 centavos de pérdida neta, en el año 2002 y 0.05 centavos de pérdida neta en el año 2003. Como se puede observar con anterioridad, el resultado del ejercicio aumentó en un 95.77% y los activos crecieron en un 0.97%.

3.5 SISTEMA DUPONT

Este sistema, correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta / activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

Para el año 2002 (ver anexos) la pérdida de la inversión procede, en mayor grado, de la rotación de los activos (1.85) y no tanto, por no decir que en lo absoluto del margen de utilidad que dejan las ventas, por que cómo se advierte, la mayor fuente de ingresos de la empresa está representada en cuentas por cobrar. En otros términos, la empresa no pierde porque venda mucho sino porque los activos representados en mayor grado por los activos corrientes, tienen una rotación relativamente muy lenta.

Para el año de 2003 (ver anexos), el margen de utilidad es mucho más satisfactorio que en el año inmediatamente anterior, ya que pasa de una pérdida de 1.13% a una pérdida de 0.05%, presentando un aumento de este margen del 1.08%.

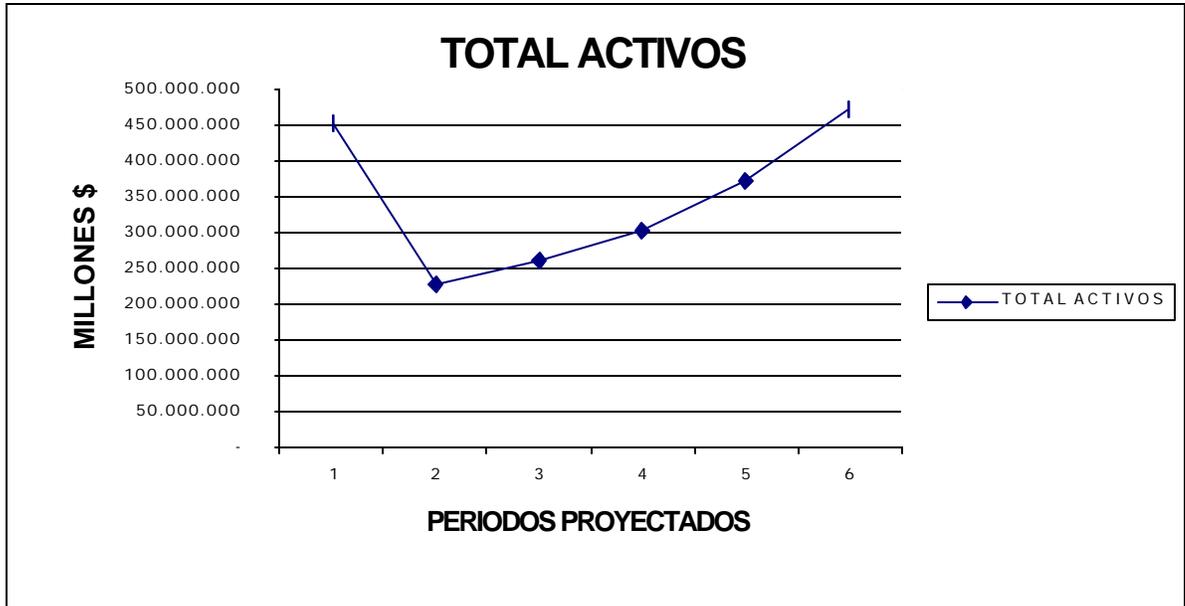
Podemos observar que ha existido una mayor gestión empresarial de utilización de recursos respecto al margen de utilidad que dejaron las ventas, al pasar de un margen negativo (-0.61%) a uno positivo (0.029%), mientras que la rotación de los activos se encuentran en general sin ninguna variación significativa. También se puede observar que respecto al rubro de los activos, lo más significativo sigue siendo los activos corrientes los cuales tuvieron un incremento de 0.02%, al parecer motivado por el incremento en las cuentas por cobrar y en especial el efectivo, este último tuvo una variación relativa de un año para otro del 221.02%.

Nota: el activo bruto para el desarrollo de estos márgenes corresponde al valor de los activos totales, sin descontar la depreciación, ni las provisiones.

4. ANÁLISIS DE PROYECCIONES

De acuerdo con las anteriores proyecciones, el análisis financiero de la empresa "PROCULTIVOS" presenta las siguientes conclusiones:

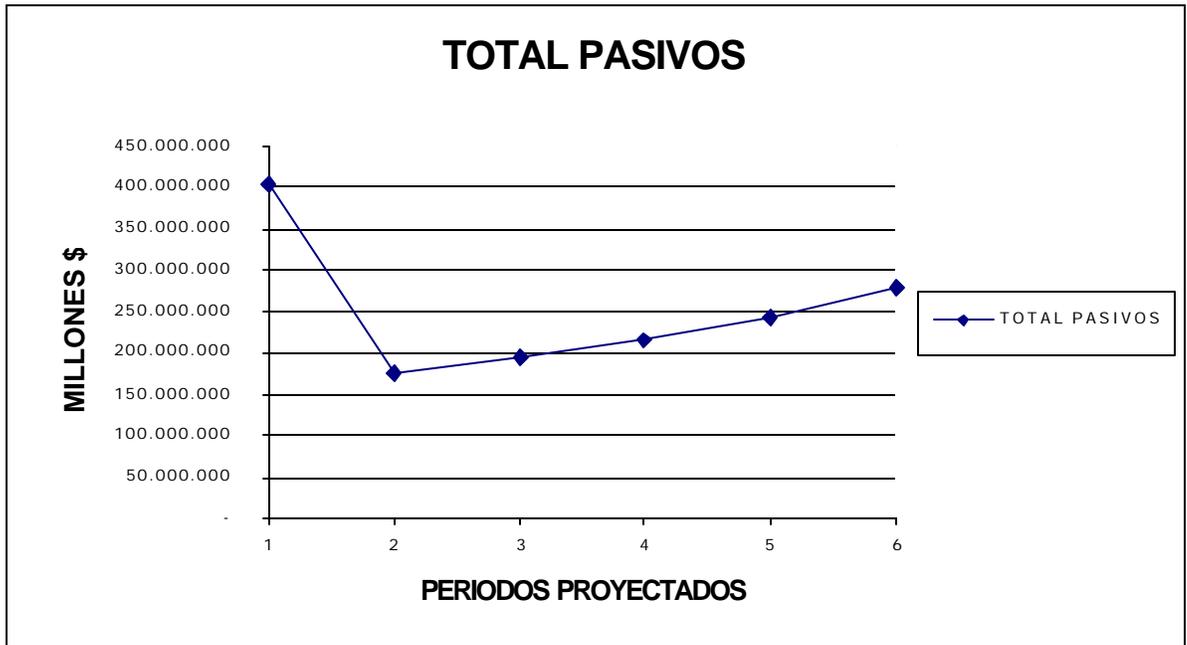
Figura 3. Total de activos proyectados.



El total de activos al estar representado en su gran mayoría por los activos corrientes y específicamente por las cuentas por cobrar, y al estar éstas proyectadas de manera constante (30 días), se vería reducido de manera drástica en los dos primeros periodos de proyección, pero significaría una mayor transformación de las cuentas por cobrar a efectivo y por ende demostraría una mejor situación financiera de la empresa.

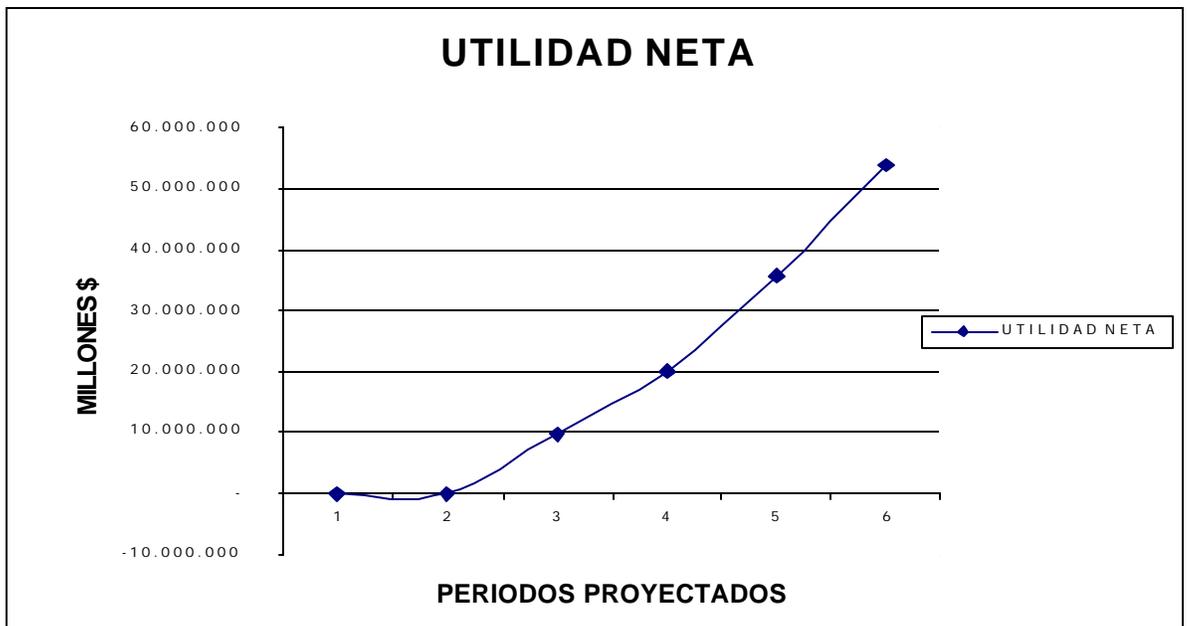
Al igual que los activos, los pasivos totales al estar representados en su gran mayoría por las cuentas por pagar, es decir, por pasivos corrientes, y al plantearse rotaciones de pago de 90 días, significaría una capacidad de pago más eficaz de la empresa a sus proveedores y por lo tanto una mayor capacidad de negociación. Además al establecer recaudos de cartera morosa más eficaces que permitan transformar las deudas en efectivo con una rotación que disminuya como se dijo anteriormente a 30 días para cada año proyectado, se podría acceder a descuentos por pronto pago que le permita a la empresa con dicho excedente buscar nuevas fuentes de financiación.

Figura 4. Total de pasivos proyectados.



Asumiendo un crecimiento conservador en las ventas, si se realiza una gestión que permita mantener un adecuado control de los costos y gastos, la empresa puede recuperar sus utilidades, presentando márgenes satisfactorios, respecto a la situación actual, especialmente a partir del año 2005.

Figura 5. Utilidad neta proyectada.

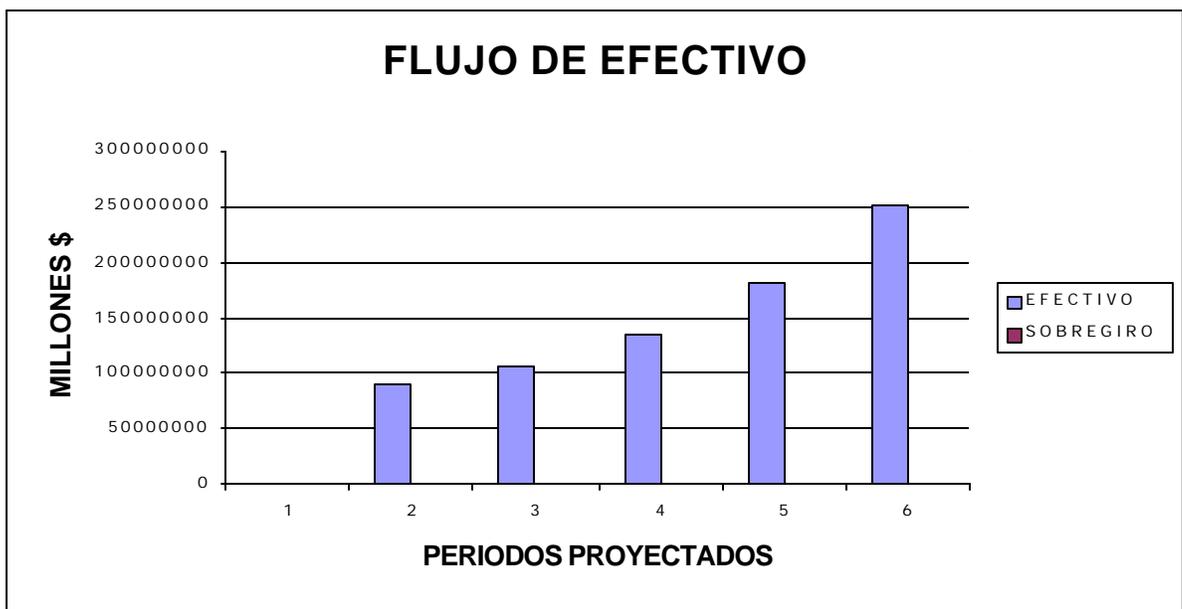


Por otra parte el modelo de capital de trabajo indica que, para llevar a cabo el desarrollo satisfactorio de sus actividades, la empresa necesita, a pesar de pesar de un elevado nivel de activos, implementar programas más agresivos respecto a la recuperación de cartera, específicamente en la conversión de sus cuentas por cobrar a efectivo, ya que dadas las actuales circunstancias la empresa no puede pagar sus propias necesidades de capital de trabajo. Es de observar que para efectos del análisis se optó, por plantear escenarios de recuperación de cartera muchos más ágiles que establezcan una rotación de 30 días por año.

La obligación financiera puede ser amortizada en cinco años, razón por la cual se recomendaría a la empresa elaborar una tabla de amortización de cada uno de los prestamos contratados a largo plazo, la cual le permitiría y facilitaría la presupuestación de los gastos financieros y el pago del crédito.

Al analizar el flujo de caja libre (Free Cash Flow) se puede decir que su resultado puede ser positivo o negativo, resultado que esta ligado con las circunstancias de la empresa así: al ser "PROCULTIVOS", una empresa en crecimiento, con importantes inversiones en capital de trabajo y por lo tanto todas sus inversiones y obligaciones representadas actualmente en el corto plazo, lo normal es que este resultado sea negativo, indicando esto que la generación de fondos no es suficiente para financiar tales necesidades, razón por la cual se optó por plantear un escenario de proyecciones muy optimista. Cuando sucede esto la empresa debe recurrir a fuentes de financiación externa, ya sea de parte de los socios, las entidades financieras u otras fuentes.

Figura 6. Flujo de efectivo proyectado.



En tal sentido el flujo de caja libre permite detectar, para un periodo determinado de tiempo, cuales han sido las principales fuentes y usos de recursos, la bondad y conveniencia de dichas fuentes y usos, el crecimiento de la empresa según sea el incremento presentado en capital de trabajo y activos fijos, la coordinación entre fuentes y usos según el plazo, etc.

4.1 VALOR PRESENTE NETO

Es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos calculados en el flujo de fondos de la proyección, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad. Esta última se define como el margen de utilidad que percibiría el inversionista al colocar su dinero en otra empresa o alternativa de proyecto.

Su cálculo es:

$$VPN = -P + \frac{FNE}{(1+i)}$$

TIO: 16% Tasa de oportunidad

VPN: 6.906.420

El resultado (6.906.420) significa la ganancia extra después de haber recuperado los \$453.349.769 invertidos, con una tasa de referencia del 16%, por lo tanto la administración de la empresa deberá replantear su gestión e inversión; ya que como se advierte la relación costo / beneficio no es muy favorable para la empresa.

4.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de interés que hace que $VPN=0$, o indica la rentabilidad que producen los dineros invertidos en el proyecto.

TIR: 17%

5 CONCLUSIONES

- La falta de cubrimiento total del mercado local, al igual que el de los departamentos de Cauca y Putumayo, le permite a la empresa "PROCULTIVOS" formular estrategias para captar nuevos clientes y así expandirse hacia nuevos mercados. Además al ser una empresa con distribución exclusiva, tiene muchas ventajas respecto a su competencia.
- Se hace necesario que en la empresa exista una planificación financiera que le permita proyectar sistemáticamente los acontecimientos y las acciones que se esperan de la administración y de las situaciones cambiantes del entorno, en tal sentido sería conveniente que la empresa establezca programas, presupuestos e informes que le permitan tener controlada su situación financiera.
- La proyección financiera es un elemento muy importante para determinar cómo será la situación futura de la economía de la empresa. Es uno de los aspectos más importantes para la toma de decisiones, pues permite establecer si la empresa será sostenible económicamente y por lo tanto saber cuales serán las utilidades o ganancias esperadas con el fin de establecer metas y realizar los correctivos necesarios.

6 RECOMENDACIONES

- Lograr la adquisición y provisión de bienes físicos (especialmente lo que hace referencia a la adquisición de vehículos) para la entidad en condiciones de rentabilidad, costo razonable y eficiencia. Al igual que la conservación y mantenimiento de bs existentes, con el objetivo de disminuir pasos que no agreguen valor y que le permita a la empresa dar una mejor respuesta a las necesidades de sus clientes.
- Fortalecer el control sobre las cuentas por cobrar, con el fin de evitar traumatismos en el campo de acción de la entidad, especialmente en lo que hace relación a sus necesidades de capital, ya que como se encuentra actualmente sería mejor entrar en proceso de liquidación; en este sentido se recomendaría elaborar políticas más agresivas en la recuperación de cartera, ya sea a través de la fijación de precios más bajos, descuentos y rebajas por pronto pago. Sería importante establecer metas por zonas y pagar comisión por ventas del: 3% y 5% así:

Tabla 3. Política de recaudos.

POLÍTICA DE RECAUDOS		
<i>ZONAS</i>	<i>METAS / MILLONES</i>	<i>COMISION</i>
Pasto	16.000.000	3 %
Piales	16.000.000	
Tumaco	16.000.000	
Barbacoas	16.000.000	
Remolino	8.000.000	5 %
Putumayo	2.000.000	
Túquerres	6.000.000	
Total	80.000.000	Recaudo mensual.

- Lograr alianzas estratégicas tanto con la competencia como con los proveedores y los agricultores, con el fin de trabajar mancomunadamente que les permita afrontar con suficiencia las nuevas necesidades de la comunidad (especialmente el consumo de productos agrícolas libres de químicos) y la implementación de políticas aperturistas por parte del gobierno nacional, en especial orientar sus esfuerzos para afrontar el ALCA.
- Ampliar las líneas de productos: Se trata de que la empresa establezca contactos y logre créditos con empresas extranjeras que se están posicionando en el mercado central (Bogotá, Medellín), con el fin de aprovechar las ventajas que ofrecería la implementación de un área de libre comercio. Algunas de las

empresas con las que se podría entrar en contacto son: Stoller (con sus productos Nitro crop 12 y forge), Saat, etc.

- Ampliar las zonas de ventas a los departamentos del Cauca y Putumayo, los cuales se encontraban abandonados por la Empresa, debido a las constantes fumigaciones a que están sometidos por el Gobierno Nacional, al considerarse zonas de cultivo e influencia cocalera.
- Alianzas Estratégicas: lograr alianzas para atender el mercado del centro del país, con los actuales productos: FERTIQUIM, puesto que estos productos no son distribuidos mediante una empresa, sino que son demandados, en ciudades como Bogotá y Medellín.

BIBLIOGRAFIA

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

HUNT WILLIAMS, Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. Tercera edición. México: McGraw-Hill, 1996. Pág. 558.

MARTING UTERMIL, Betty. Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación. De acuerdo al ICONTEC norma 1486. Cuarta edición. Bogotá: Ediciones jurídicas Gustavo Ibañez Ltda, 2002. Pág. 174.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera, un enfoque estratégico. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill, 1994. Pág. 478.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Décima edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1998. Pág. 729.

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Segunda edición. México: McGraw-Hill, 1998. Pág. 364.

ANEXOS

Anexo A. Balance general acumulado año 2002.

PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1

BALANCE GENERAL

ACUMULADO AÑO 2002

ACTIVOS

Efectivo	4.092.131
Cuentas por Cobrar	359.537.347
Inventarios	76.058.565
ACTIVO CORRIENTE	439.688.043

Equipo de oficina	2.977.151
Flota y Equipo de transporte	877.169
Equipo computación y com.	2.877.031
Depreciación	- 1.174.713
TOTAL ACTIVO FIJO	5.556.638

Activos Diferidos	3.611.784
otros activos	117.294

TOTAL ACTIVOS 448.973.759

PASIVOS

CORRIENTE

Sobregiro	
Cuentas por Pagar	356.452.653
Impuestos Gravámenes y T.	- 13.121
Pasivos Estimados y Prov.	5.467.413
Obligaciones Laborales	682.303
TOTAL PASIVO CORRIENTE	362.589.248

NO CORRIENTE

Obligaciones financieras L.P	37.658.329
Otros Pasivos	123.600
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	37.781.929

TOTAL PASIVOS 400.371.177

PATRIMONIO

Capital Social	60.000.000
Utilidad/Perdida del Ejercicio	-5.107.690.00
Utilidad/Perdida Acumulada	-11.176.206.00
revalorización patrimonio	4.886.478.00

TOTAL PATRIMONIO 48.602.582

Anexo B. Balance general acumulado año 2003.

PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1

BALANCE GENERAL

ACUMULADO AÑO 2003

ACTIVOS

Efectivo	13.136.514
Cuentas por Cobrar	373.091.767
Inventarios	57.810.772
ACTIVO CORRIENTE	444.039.053

Equipo de oficina	3.002.151
Flota y Equipo de transporte	877.169
Equipo computación y com.	2.877.031
Depreciación	- 1.174.713
TOTAL ACTIVO FIJO	5.581.638

Activos Diferidos	3.611.784
otros activos	117.294

TOTAL ACTIVOS 453.349.769

PASIVOS

CORRIENTE

Sobregiro	
Cuentas por Pagar	363.326.029
Impuestos Gravámenes y T.	- 31.739
Pasivos Estimados y Prov.	9.861.366
Obligaciones Laborales	540.037
TOTAL PASIVO CORRIENTE	373.695.693

NO CORRIENTE

Obligaciones financieras L.P	31.267.554
Otros Pasivos	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	31.267.554

TOTAL PASIVOS 404.963.247

PATRIMONIO

Capital Social	60.000.000
Utilidad/Perdida del Ejercicio	- 216.060
Utilidad/Perdida Acumulada	- 16.283.896
Revalorización patrimonio	4.886.478
TOTAL PATRIMONIO	48.386.522

Anexo C. Estado de perdidas y ganancias acumulado año 2002.

PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ACUMULADO AÑO 2002

VENTAS	834.924.919
COSTO DE VENTAS	642.690.627
UTILIDAD BRUTA	192.234.292
GASTOS DE ADMON.	65.216.885
GASTOS DE VENTAS	102.065.508
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	167.282.393
UTILIDAD OPERACIONAL	24.951.899
INGRESOS NO OPERACIONALES	11.139.916
GASTOS NO OPERACIONALES	38.262.849
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	-2.171.034
CORRECCION MONETARIA	-2.936.656
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	-5.107.690

Anexo D. Estado de perdidas y ganancias acumulado año 2003.

PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ACUMULADO AÑO 2003

VENTAS	737.641.841
COSTO DE VENTAS	551.069.470
UTILIDAD BRUTA	186.572.371
GASTOS DE ADMON.	61.724.156
GASTOS DE VENTAS	99.914.915.00
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	161.639.071
UTILIDAD OPERACIONAL	24.933.300
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.535.521
GASTOS NO OPERACIONALES	26.684.881
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	-216.060
CORRECCION MONETARIA	0
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	-216.060

Anexo E. Análisis vertical balance general año 2002

ANÁLISIS VERTICAL
 PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
 BALANCE GENERAL
 ACUMULADO AÑO 2002

	TOTAL	% del Total
ACTIVOS		
Efectivo	4.092.131	0.91%
Cuentas por Cobrar	359.537.347	80.08%
Inventarios	76.058.565	16.94%
ACTIVO CORRIENTE	439.688.043	97.93%
Equipo de oficina	2.977.151	0.66%
Flota y Equipo de transporte	877.169	0.20%
Equipo computación y com.	2.877.031	0.64%
Depreciación	-	-0.26%
TOTAL ACTIVO FIJO	5.556.638	1.24%
Activos Diferidos	3.611.784	0.80%
otros activos	117.294	0.03%
TOTAL ACTIVOS	448.973.759	100%
PASIVOS		
CORRIENTE		
Sobregiro		
Cuentas por Pagar	356.452.653	79.39%
Impuestos Gravámenes y T.	-	-0.003%
Pasivos Estimados y Prov.	5.467.413	1.22%
Obligaciones Laborales	682.303	0.15%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	362.589.248	80.76%
NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras L.P	37.658.329	8.39%
Otros Pasivos	123.600	0.03%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	43.249.342	8.42%
TOTAL PASIVOS	400.371.177	89.17%
PATRIMONIO		
Capital Social	60.000.000	13.36%
Utilidad/Perdida del Ejercicio	-5.107.690	-1.14%
Utilidad/Perdida Acumulada	-11.176.206	-2.49%
revalorización patrimonio	4.886.478	1.09%
TOTAL PATRIMONIO	48.602.582	10.83%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	448.973.759	100%

Anexo F. Análisis vertical balance general año 2003.

ANÁLISIS VERTICAL
 PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
 BALANCE GENERAL
 ACUMULADO AÑO 2003

	TOTAL	% del Total
ACTIVOS		
Efectivo	13.136.514	2.90%
Cuentas por Cobrar	373.091.767	82.30%
Inventarios	57.810.772	12.75%
ACTIVO CORRIENTE	444.039.053	97.95%
Equipo de oficina	3.002.151	0.66%
Flota y Equipo de transporte	877.169	0.19%
Equipo computación y com.	2.877.031	0.63%
Depreciación	- 1.174.713	-0.26%
TOTAL ACTIVO FIJO	5.581.638	1.23%
Activos Diferidos	3.611.784	0.79%
otros activos	117.294	0.03%
TOTAL ACTIVOS	453.349.769	100%
PASIVOS		
CORRIENTE		
Sobregiro		
Cuentas por Pagar	363.326.029	80.14%
Impuestos Gravámenes y T.	- 31.739	-0.01%
Pasivos Estimados y Prov.	9.861.366	2.18%
Obligaciones Laborales	540.037	0.12%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	373.695.693	82.43%
NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras L.P	31.267.554	6.90%
Otros Pasivos		0.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	31.267.554	6.90%
TOTAL PASIVOS	404.963.247	89.33%
PATRIMONIO		
Capital Social	60.000.000	13.23%
Utilidad/Perdida del Ejercicio	- 216.060	-0.05%
Utilidad/Perdida Acumulada	- 16.283.896	-3.59%
Revalorización patrimonio	4.886.478	1.08%
TOTAL PATRIMONIO	48.386.522	10.67%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	453.349.769	100%

Anexo G. Análisis vertical estado de resultados año 2002.

ANÁLISIS VERTICAL
 PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
 ACUMULADO AÑO 2002

	TOTAL	% Ventas Netas
VENTAS	834.924.919	100%
COSTO DE VENTAS	642.690.627	76.98%
UTILIDAD BRUTA	192.234.292	23.02%
GASTOS DE ADMON.	65.216.885	7.81%
GASTOS DE VENTAS	102.065.508	12.22%
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	167.282.393	20.04%
UTILIDAD OPERACIONAL	24.951.899	2.99%
INGRESOS NO OPERACIONALES	11.139.916	1.33%
GASTOS NO OPERACIONALES	38.262.849	4.58%
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	-2.171.034	-0.26%
CORRECCION MONETARIA	-2.936.656	-0.35%
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	-5.107.690	-0.61%

Anexo H. Análisis vertical estado de resultados año 2003.

ANÁLISIS VERTICAL
 PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
 ACUMULADO AÑO 2003

	2003	% Ventas Netas
VENTAS	737.641.841	100%
COSTO DE VENTAS	551.069.470	74.71%
UTILIDAD BRUTA	186.572.371	25.29%
GASTOS DE ADMON.	61.724.156	8.37%
GASTOS DE VENTAS	99.914.915	13.55%
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	161.639.071	21.91%
UTILIDAD OPERACIONAL	24.933.300	3.38%
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.535.521	0.21%
GASTOS NO OPERACIONALES	26.684.881	3.62%
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	-216.060	-0.03%
CORRECCION MONETARIA	0	0.00%
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	-216.060	-0.03%

Anexo I. Análisis horizontal balance general.

ANÁLISIS HORIZONTAL
PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
BALANCE GENERAL

	2002	2003	V. Absoluta	V. Relativa
ACTIVOS				
Efectivo	4.092.131	13.136.514	9.044.383	221.02%
Cuentas por Cobrar	359.537.347	373.091.767	13.554.420	3.77%
Inventarios	76.058.565	57.810.772	- 18.247.793	-23.99%
ACTIVO CORRIENTE	439.688.043	444.039.053	4.351.010	0.99%
Equipo de oficina	2.977.151	3.002.151	25.000	0.84%
Flota y Equipo de transporte	877.169	877.169	0.0	0.00%
Equipo computación y com.	2.877.031	2.877.031	0.0	0.00%
Depreciación	- 1.174.713	- 1.174.713	0.0	0.00%
TOTAL ACTIVO FIJO	5.673.932	5.698.932	25.000	0.44%
Activos Diferidos	3.611.784	3.611.784	0.0	0.00%
otros activos	117.294	117.294	0.0	0.00%
TOTAL ACTIVOS	448.973.759	453.349.769	4.376.010	0.97%
PASIVOS				
CORRIENTE				
Cuentas por Pagar	356.452.653	363.326.029	6.873.376	1.93%
Impuestos Gravámenes y T.	- 13.121	- 31.739	-	141.89%
			18.618	
Pasivos Estimados y Prov.	5.467.413	9.861.366	4.393.953	80.37%
Obligaciones Laborales	682.303	540.037	- 142.266	-20.85%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	357.121.835	363.834.327	6.712.492	1.88%
NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	37.658.329	31.267.554	- 6.390.775	-16.97%
Otros Pasivos	123.600	-	- 123.600	-100.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	43.249.342	41.128.920	- 2.120.422	-4.90%
TOTAL PASIVOS	400.371.177	404.963.247	4.592.070	1.15%
PATRIMONIO				
Capital Social	60.000.000	60.000.000	0.0	0.00%
Utilidad/Perdida del Ejercicio	-5.107.690	- 216.060	4.891.630	-95.77%
Utilidad/Perdida Acumulada	-11.176.206	- 16.283.896	- 5.107.690	45.70%

Revalorización patrimonio	4.886.478	4.886.478	0.0	0.00%
TOTAL PATRIMONIO	48.602.582	48.386.522	-	-0.44%
			216.060	

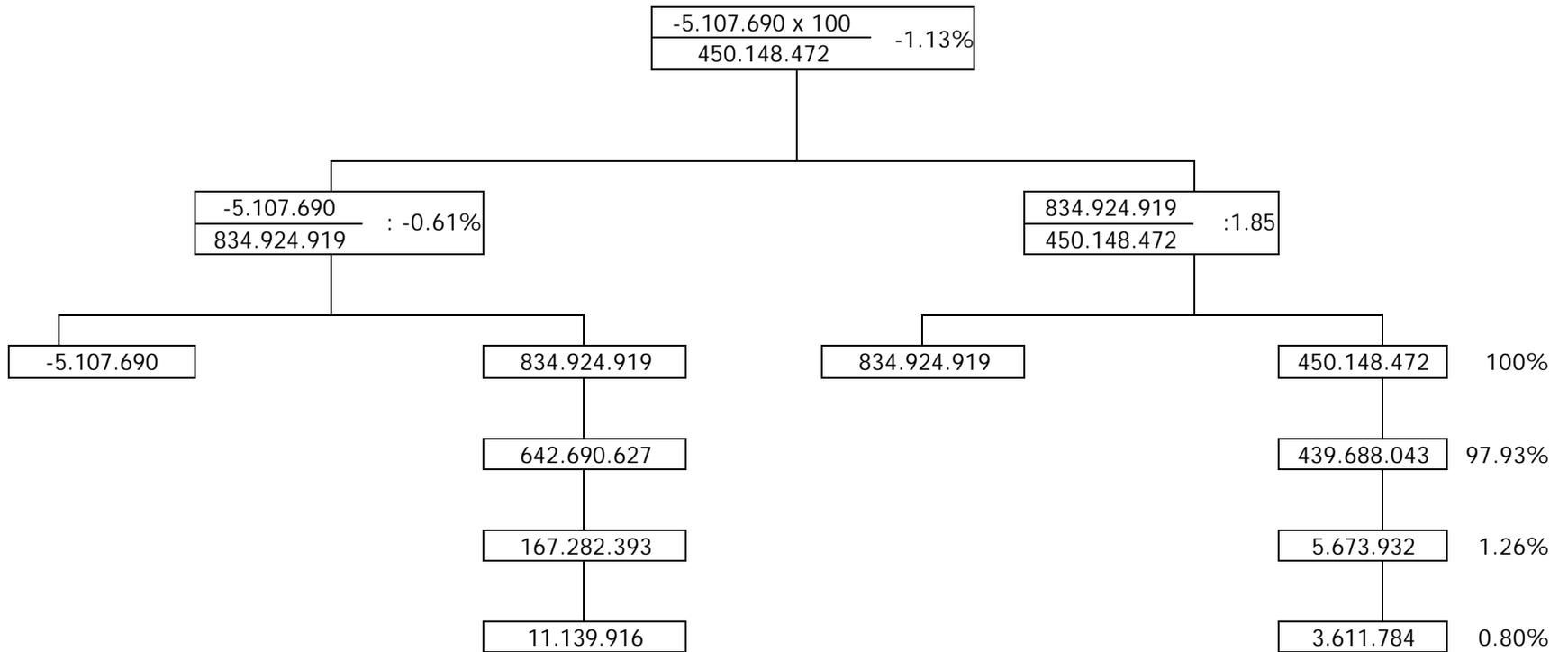
Anexo J. Análisis horizontal estado de resultados.

ANÁLISIS HORIZONTAL
 PROCULTIVOS NIT 12989904 - 1
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	2002	2003	V. Absoluta	V. Relativa
VENTAS	834.924.919	737.641.841	-97.283.078	-11.65%
COSTO DE VENTAS	642.690.627	551.069.470	-91.621.157	-14.26%
UTILIDAD BRUTA	192.234.292	186.572.371	-5.661.921	-2.95%
GASTOS DE ADMON.	65.216.885	61.724.156	-3.492.729	-5.36%
GASTOS DE VENTAS	102.065.508	99.914.915	-2.150.593	-2.11%
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	167.282.393	161.639.071	-5.643.322	-3.37%
UTILIDAD OPERACIONAL	24.951.899	24.933.300	-18.599	-0.07%
INGRESOS NO OPERACIONALES	11.139.916	1.535.521	-9.604.395	-86.22%
GASTOS NO OPERACIONALES	38.262.849	26.684.881	-11.577.968	-30.26%
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	-2.171.034	-216.060	1.954.974	90.05%
CORRECCION MONETARIA	-2.936.656	0	-2.936.656	-100.00%
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	-5.107.690	-216.060	4.891.630	95.77%

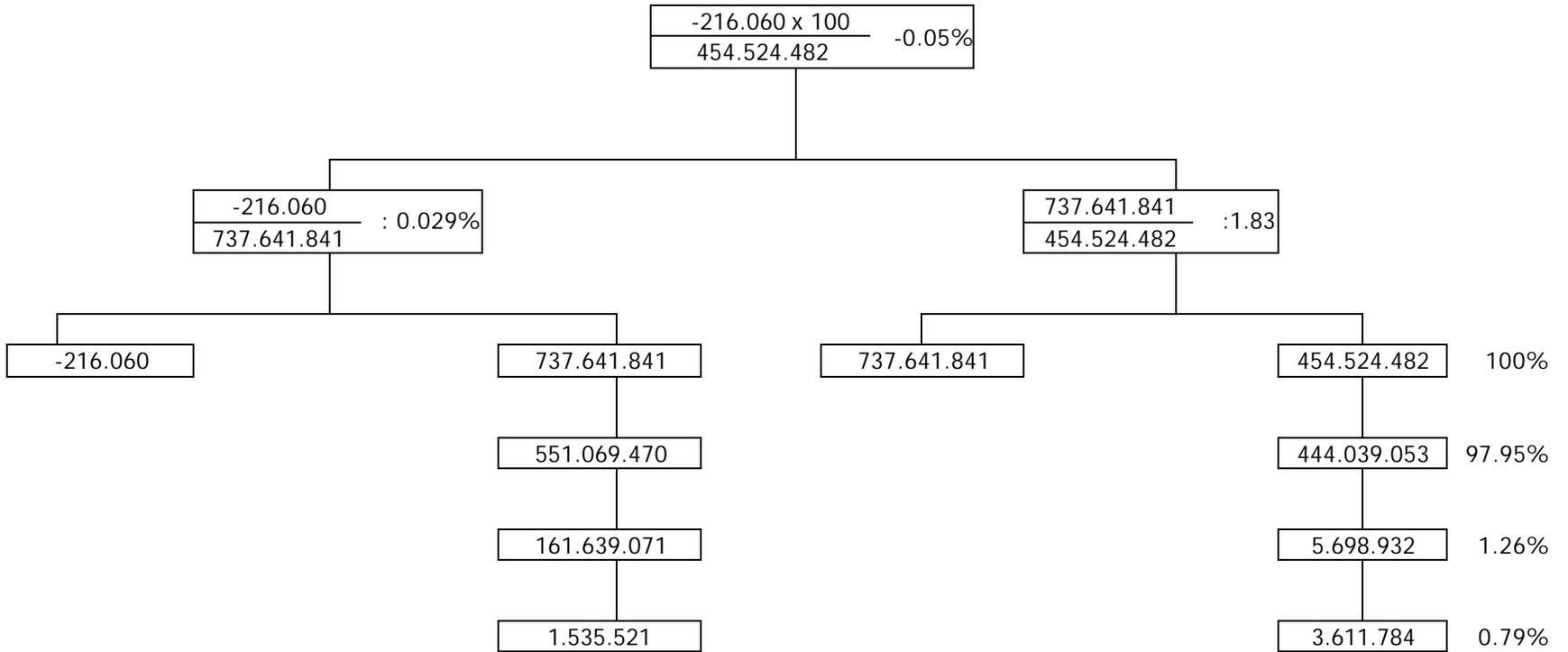
Anexo K. Sistema Dupont año 2002

SISTEMA DUPONT AÑO 2002



Anexo L. Sistema Dupont año 2003

SISTEMA DUPONT AÑO 2003



Anexo N. Estado de resultados proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
VENTAS	737.641.841	819.457.386	912.056.070	1.011.251.289	1.128.566.551	1.268.824.802
COSTO DE VENTAS	551.069.470	612.191.340	681.368.962	755.474.650	843.117.264	947.899.878
UTILIDAD BRUTA	186.572.371	207.266.046	230.687.109	255.776.639	285.449.286	320.924.924
GASTOS DE ADMON.	61.724.156	64.995.536	68.245.313	71.384.597	74.454.135	77.506.755
GASTOS DE VENTAS	99.914.915	105.210.405	110.470.926	115.552.588	120.521.350	125.462.725
GASTOS DEPRECIACION		1.503.728	1.578.915	1.651.545	782.555	814.640
AMORTIZACION DIFERIDOS		1.267.736	1.331.123	1.392.355	-	-
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	161.639.071	172.977.406	181.626.276	189.981.085	195.758.040	203.784.120
UTILIDAD OPERACIONAL	24.933.300	34.288.639	49.060.832	65.795.553	89.691.246	117.140.804
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.535.521	1.616.904	1.697.749	1.775.845	1.852.207	1.928.147
GASTOS NO OPERACIONALES	26.684.881	28.099.180	29.504.139	30.861.329	32.188.366	33.508.089
GASTOS DE INTERES		5.628.160	4.502.528	3.376.896	2.251.264	1.125.632
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	- 216.060	2.178.204	16.751.915	33.333.174	57.103.823	84.435.230
CORRECCION MONETARIA	-	- 2.071.018	- 2.201.274	- 2.695.356	- 3.622.687	- 5.060.077
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 216.060	107.186	14.550.641	30.637.817	53.481.136	79.375.153
IMPORENTA	-		5.092.724	10.723.236	18.718.397	27.781.303
UTILIDAD NETA	- 216.060	107.186	9.457.917	19.914.581	34.762.738	51.593.849

Anexo O. Parámetros macroeconomicos y operacionales proyectado

PARÁMETROS MACROECONÓMICOS PROYECTADOS						
DETALLE/ PERIODO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
INFLACIÓN*		5.30%	5.00%	4.60%	4.30%	4.10%
PAAG		5.30%	5.00%	4.60%	4.30%	4.10%
TASA DE INTERÉS OBLIG. BANC. L.P.		18%	18%	18%	18%	18%
IMPORENTA		35.00%	35.00%	35.00%	35.00%	35.00%

Fuente*: DANE, DNP, Banco de la República y cálculos y proyecciones de la Nota Económica.

PARÁMETROS OPERACIONALES PROYECTADOS						
PARAMETRO / PERIODO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CRECIMIENTO REAL DE VENTAS		5.5%	6.0%	6.0%	7.0%	8.0%
CRECIMIENTO NOMINAL DE VENTAS		11.09%	11.30%	10.88%	11.60%	12.43%
COSTO DE VENTAS	75%	75%	75%	75%	75%	75%
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	184.61	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
ROTACION INVENTARIOS	38.29	38.29	38.29	38.29	38.29	38.29
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	241.0	92.0	92.0	92.0	92.0	92.0
CUENTAS POR COBRAR	373.091.767	67.352.662	74.963.513	83.116.544	92.758.895	104.286.970
INVENTARIOS	57.810.772	64.222.854	71.480.036	79.254.205	88.448.485	99.440.863
CUENTAS POR PAGAR	363.834.327	154.305.762	171.742.314	190.421.008	212.511.749	238.922.709

Anexo P. Modelo de activos fijos

MODELO DE ACTIVOS FIJOS						
Flota y equipo de Transporte						
<i>PAAG</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>VIDA UTIL</i>	5	5	5	5	5	5
SALDO INICIAL		822.307	865.889	909.184	951.006	991.899
AJUSTE A. FIJO		43.582	43.294	41.822	40.893	40.668
ACT. AJUSTADO		865.889	909.184	951.006	991.899	1.032.567
GASTOS DEPRECIA.	0	173.178	181.837	190.201	198.380	206.513
D. ACUM AJUSTAR		0	173.178	363.673	570.604	793.520
AJUS. DEP. ACUM AJUSTAR		0	8.659	16.729	24.536	32.534
DEP. ACUMLUDA AJUSTADA		173.178	363.673	570.604	793.520	1.032.567
SALDO FINAL	0	692.711	545.510	380.402	198.380	0
Equipo de oficina						
<i>PAAG</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>VIDA UTIL</i>	5	5	5	5	5	5
SALDO INICIAL	0	2.421.473	2.549.811	2.677.302	2.800.457	2.920.877
AJUSTE A. FIJO		128.338	127.491	123.156	120.420	119.756
ACT. AJUSTADO		2.549.811	2.677.302	2.800.457	2.920.877	3.040.633
GASTOS DEPRECIA.		509.962	535.460	560.091	584.175	608.127
D. ACUM AJUSTAR		0	509.962	1.070.921	1.680.274	2.336.702
AJUS. DEP. ACUM AJUSTAR		0	25.498	49.262	72.252	95.805
DEP. ACUMLUDA AJUSTADA		509.962	1.070.921	1.680.274	2.336.702	3.040.633
SALDO FINAL	0	2.039.849	1.606.381	1.120.183	584.175	0
Otros activos (obra arte)						
<i>PAAG</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<i>VIDA UTIL</i>	0	0	0	0	0	0
SALDO INICIAL	0	117.294	123.511	129.686	135.652	141.485
AJUSTE A. FIJO		6.217	6.176	5.966	5.833	5.801
ACT. AJUSTADO		123.511	129.686	135.652	141.485	147.286
GASTOS DEPRECIA.		-	-	-	-	-
D. ACUM AJUSTAR		-	-	-	-	-
AJUS. DEP. ACUM AJUSTAR		-	-	-	-	-
DEP. ACUMLUDA AJUSTADA		-	-	-	-	-
SALDO FINAL	0	123.511	129.686	135.652	141.485	147.286

Equipo de computación	2003	2004	2005	2006		
PAAG	0	5.30%	5.00%	4.60%		
VIDA UTIL	3	3	3	3		
SALDO INICIAL		2.337.858	2.461.764	2.584.853		
AJUSTE A. FIJO		123.906	123.088	118.903		
ACT. AJUSTADO		2.461.764	2.584.853	2.703.756		
GASTOS DEPRECIA.	0	820.588	861.618	901.252		
D. ACUM AJUSTAR		0	820.588	1.723.235		
AJUS. DEP. ACUM AJUSTAR		0	41.029	79.269		
DEP. ACUMLUDA AJUSTADA		820.588	1.723.235	2.703.756		
SALDO FINAL	0	1.641.176	861.618	0		
CORRECCION MONETARIA A. FIJOS		302.043	224.862	144.587	70.358	37.886

MODELO DE ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	2003	2004	2005	2006		
PAAG	0	5.30%	5.00%	4.60%		
TIEMPO AMORTIZACION	3	3	3	3		
SALDO INICIAL		3.611.784	3.803.209	3.993.369		
AJUSTE A. FIJO		191.425	190.160	183.695		
ACT. AJUSTADO		3.803.209	3.993.369	4.177.064		
GASTOS AMORTIZACION	0	1.267.736	1.331.123	1.392.355		
AMORTIZACION ACUM AJUSTAR		-	1.267.736	2.662.246		
AJUS. AMORT. ACUM AJUSTAR		-	63.387	122.463		
AMORT. ACUM. AJUSTADA		1.267.736	2.662.246	4.177.064		
SALDO FINAL	0	2.535.472	1.331.123	-		
CORRECCION MONETARIA		191.425	126.774	61.232		
CORR. MONETARIA TOTAL		493.468	351.636	205.819	70.358	37.886

Anexo Q. Modelo de deuda a largo plazo

MODELO DE DEUDA A LARGO PLAZO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COSTO DE LA DEUDA		18%	18%	18%	18%	18%
SALDO INICIAL		31.267.554	25.014.043	18.760.532	12.507.022	6.253.511
INTERESES		5.628.160	4.502.528	3.376.896	2.251.264	1.125.632
AMORTIZACION		6.253.511	6.253.511	6.253.511	6.253.511	6.253.511
SALDO FINAL	31.267.554	25.014.043	18.760.532	12.507.022	6.253.511	-

Anexo R. Modelo de capital de trabajo proyectado

MODELO DE CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
FUENTES						
C x P	363.834.327	154.305.762	171.742.314	190.421.008	212.511.749	238.922.709
TOTAL FTES	363.834.327	154.305.762	171.742.314	190.421.008	212.511.749	238.922.709
USOS						
C x C	373.091.767	67.352.662	74.963.513	83.116.544	92.758.895	104.286.970
INVENTARIOS	57.810.772	64.222.854	71.480.036	79.254.205	88.448.485	99.440.863
TOTAL USOS	430.902.539	131.575.516	146.443.549	162.370.749	181.207.380	203.727.833
TOTAL F - U	- 67.068.212	22.730.247	25.298.765	28.050.258	31.304.369	35.194.876
NECESIDADES K	N.A	89.798.459	2.568.518	2.751.494	3.254.110	3.890.507

Anexo S. Flujo de caja libre proyectado

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
FLUJO DE CAJA						
UTILIDAD OPER.		34.288.639	49.060.832	65.795.553	89.691.246	117.140.804
DEPRECIACION		1.503.728	1.578.915	1.651.545	782.555	814.640
AMORTIZACION		1.267.736	1.331.123	1.392.355	-	-
INGRESOS NO OPER.		1.616.904	1.697.749	1.775.845	1.852.207	1.928.147
INCRE. K .W.		89.798.459	2.568.518	2.751.494	3.254.110	3.890.507
IMPORENTA		-	-	5.092.724	10.723.236	18.718.397
GASTOS NO OPER.		28.099.180	29.504.139	30.861.329	32.188.366	33.508.089
AMORTIZA. DEUDA		6.253.511	6.253.511	6.253.511	6.253.511	6.253.511
PASIVOS ESTIMADOS Y PRO		9.861.366				
GASTOS INTERES		5.628.160	4.502.528	3.376.896	2.251.264	1.125.632
SALDO DEL PERIODO		78.633.250	15.976.959	27.782.332	44.163.742	64.168.469
CAJA INICIAL		13.136.514	91.769.764	107.746.723	135.529.055	179.692.797
CAJA FINAL		91.769.764	107.746.723	135.529.055	179.692.797	243.861.265
EFFECTIVO		91.769.764	107.746.723	135.529.055	179.692.797	243.861.265
SOBREGIRO						

Anexo T. Modelo de corrección monetaria

MODELO DE CORRECCION MONETARIA PROYECTADO						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PAAG		5.30%	5.00%	4.60%	4.30%	4.10%
TOTAL PATRIMONIO	48.386.522	51.058.194	63.069.020	85.884.776	124.340.560	181.032.372
PATRIMONIO AJUSTABLE	48.386.522	51.058.194	63.069.020	85.884.776	124.340.560	181.032.372
CM PATRIMONIO		2.564.486	2.552.910	2.901.175	3.693.045	5.097.963
CM ACTIVOS F.		493.468	351.636	205.819	70.358	37.886
CM BALANCE GENERAL		- 2.071.018	- 2.201.274	- 2.695.356	- 3.622.687	- 5.060.077

Anexo U. Diagnóstico financiero proyectado

DIAGNOSTICO FINANCIERO PROYECTADO						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A. DE LIQUIDEZ						
1. RAZÓN CORRIENTE	1.19	1.45	1.44	1.48	1.56	1.68
2. PRUEBA ACIDA	1.03	1.03	1.03	1.09	1.18	1.31
3. CAPITAL NETO TRABAJO	70.343.360	69.039.517	77.355.234	96.755.560	129.670.030	180.885.086
B. DE ENDEUDAMIENTO						
1. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	89.33%	77.84%	75.62%	71.33%	65.64%	59.57%
2. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	4.24%	3.05%	2.06%	1.24%	0.55%	0.00%
3. CONC. END. CORTO PLAZO	92.28%	86.05%	90.41%	94.15%	97.37%	100.00%
4. LEVERAGE TOTAL	8.37	3.51	3.10	2.49	1.91	1.47
5. LEVERAGE A CORTO PLAZO	7.72	3.02	2.80	2.34	1.86	1.47
C. DE ACTIVIDAD						
1. ROTACIÓN DE CARTERA	184.61	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
2. ROTACIÓN DE INVENTARIOS	38.29	38.29	38.29	38.29	38.29	38.29
3. ROTACIÓN DE C X PAGAR	241.0	92.0	92.0	92.0	92.0	92.0
D. DE RENDIMIENTO						
1. MARGEN BRUTO	25.29%	25.29%	25.29%	25.29%	25.29%	25.29%
2. MARGEN OPERACIONAL	3.38%	4.18%	5.38%	6.51%	7.95%	9.23%
3. MARGEN NETO	-0.03%	0.01%	1.04%	1.97%	3.08%	4.07%
4. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	-0.45%	0.21%	15.00%	23.19%	27.96%	28.50%

