

DIAGNOSTICO Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS AL
DEPARTAMENTO FINANZAS Y SECCION DE CARTERA PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS EN
NARIÑO

JAIRO RAUL CERON ROSAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

DIAGNOSTICO Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS AL
DEPARTAMENTO FINANZAS Y SECCION DE CARTERA PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS EN
NARIÑO

JAIRO RAUL CERON ROSAS

Trabajo de grado presentado
como requisito para optar el
título de:
Especialista en Finanzas

Director:
Franco Marino Barrios
Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos al director de trabajo de grado:

Dr. Franco Marino Barrios, profesor titular de la universidad el Valle, Quien a través del modulo Presupuestos, dictado durante la especialización me motivo a desarrollar el presente trabajo de grado.

A todo el grupo de trabajo de la empresa: Mercasur, por su compañerismo y colaboración incondicional.

También a todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron en la elaboración del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
1. OBJETIVOS	15
1.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
2. LA EMPRESA	16
2.1 GERENCIA	19
2.2 DEPARTAMENTO DE MERCADEO	20
2.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	21
3. ANALISIS DEL BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS.	22
3.1 ANALISIS DE LIQUIDEZ	23
3.2 ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO	23
3.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	25

3.4 CAPITAL DE TRABAJO	26
3.5 CICLO DE EFECTIVO	27
4. DIAGNOSTICO	28
4.1 MATRIZ DOFA	28
4.1.1 Dofa Financiera	28
4.1.2 Dofa General	31
4.1.3 Acción Beneficio Costo	37
5. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	41
5.1 DEPARTAMENTO DE FINANZAS	41
5.1.1 Personal y funciones del departamento	42
5.1.2 Programa Contable	47
5.1.3 Formato de Crédito manual	49
5.1.4 Monto para otorgación de créditos	51
6. ANALISIS DE VENTAS	56

6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	61
6.2 PROYECCION DE VENTAS	63
7. CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Balance general Mercasur	73
Anexo B. Estado de resultados 2003	76
Anexo C. Estado de resultados 2004	78
Anexo D. Rotación de inventarios	80
Anexo E. Rotación de proveedores	81
Anexo F. Rotación de cartera 2003	82
Anexo G. Rotación de cartera 2004	83
Anexo H. Comportamiento cartera 2003	84
Anexo I. Balance sucursal Ipiales	85
Anexo J. Estado de resultados sucursal Ipiales	86
Anexo K. Balance general proyectado a diciembre 31 de 2005	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama y funciones	18
Figura 2. Infraestructura de producción	21
Figura 3. Diagrama de facturación y sistematización	42
Figura 4. Orden de mando del departamento de finanzas	43
Figura 5. Factura de venta	50
Figura 6. Comportamiento de la cartera a mayo de 2003	55
Figura 7. Fluctuación de ventas	58
Figura 8. Relación ventas vs. costo de ventas	60
Figura 9. Punto de equilibrio en ventas	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estrategias matriz dofa financiera	31
Tabla 2. Estrategias dofa general	37
Tabla 3. Acción beneficio costo estrategia fo	38
Tabla 4. Acción beneficio costo estrategia do	39
Tabla 5. Acción beneficio costo estrategia fa	40
Tabla 6. Recopilación de datos históricos en ventas	56
Tabla 7. Ingresos y costos	61
Tabla 8. Método de mínimos cuadrados	64
Tabla 9. Proyección de ventas a diciembre de 2004	65
Tabla 10. Método de mínimos cuadrados anual	66
Tabla 11. Proyección de ventas a diciembre de 2010	66
Tabla 12. Proyección del estado de resultados a diciembre de 2005	67

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de grado esta relacionado con el estudio y reorganización del departamento de cartera de la empresa Mercasur, ubicada en la ciudad de Pasto, empresa dedicada a la distribución y fabricación de productos para consumo animal.

Dicho estudio estará basado en un comportamiento histórico de los clientes y en un modelamiento en el que intervenga los nuevos programas contables y formatos de otorgamiento de créditos.

El objetivo es que la Empresa tenga un respaldo y una información confiable con todos los créditos otorgados, mediante herramientas como libros de cuentas, programas contables en software y facturación adecuada.

Este logro se plantea mediante un diagnostico financiero, que identifique los aspectos positivos y negativos con los que se cuenta para proceder a hacer una evaluación y proponer las estrategias respectivas.

ABSTRACT

The work of degree this related to the study and reorganization of the department of portfolio of the Mercasur company, located in the city of Pasto(Colombia), company dedicated to the distribution and product manufacture for consumption animal.

This study will be based on an historical behavior of the clients and on a modelamiento in which it takes part the new countable programs and formats of granting of credits.

The objective is that the Company has an endorsement and a reliable information with all the granted credits, by means of tools as books of accounts, countable programs in software and suitable invoicing.

This profit considers by means of I diagnose financier, who identifies the positive and negative aspects with which he is counted to come to make an evaluation and to propose the respective strategies.

INTRODUCCIÓN

El departamento de cartera juega un papel muy importante en cualquier empresa que se dedique a la fabricación y comercialización de productos. Más aun cuando el crédito se ha vuelto una parte integral de nuestras vidas, y parece que en un futuro será aun mayor, por lo tanto es muy importante entender desde todo punto de vista su significado para aprovechar sus ventajas y beneficios.

Particularmente para nuestra empresa las ventas a crédito determinan casi un 50% de las ventas totales de la empresa.

En el momento de empezar el desarrollo de este trabajo, la empresa Mercasur no contaba con un departamento y un directo responsable de la cartera y por consiguiente de la otorgación y control de créditos, es así como se venían presentando problemas con los otros departamentos, como gerencia y mercadeo, y además con los clientes a los cuales no se les tiene al día su estado de cuenta.

Es por eso que debe haber un departamento organizado que lleve al día las cuentas de todos los clientes, y que por supuesto se incluya a tiempo facturación, digitación en programas contables y comparación adecuada.

Además de esta inclusión debe haber una supervisión periódica que haga dicha revisión y que controle detalladamente el comportamiento de cada uno de los clientes y de su estado de cuenta con la empresa.

El presente trabajo se enfoca en plantear los planes y programas que le darán ventaja competitiva a la empresa, y definir las estrategias que den cumplimiento a dichos programas.

Dentro del plan definimos la situación en la que nos encontramos actualmente, e implementamos un plan que controle cada unos de los créditos que otorga la empresa. Así mismo realizaremos estrategias para controlar y otorgar créditos, como formatos, actualización de datos, comparación en facturas, digitación y revisión periódica.

Luego de llevar procedimientos adecuados y de cumplir con todos los requisitos que exija la empresa y en especial el departamento de

Cartera, se evaluará el incumplimiento crediticio y las medidas iniciales, intermedias y finales que se tomará para recuperar el crédito.

Finalmente se llevará cuidadosamente una base de datos que nos guíe de la mejor manera, para determinar a que clientes y el monto de otorgamiento de crédito.

Estas medidas buscan organizar el departamento de cartera en cuanto a funcionarios y funciones, y complementarlo con el resto de la empresa, para buscar su proyección y progreso.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Reestructurar el sistema actual del departamento de finanzas y la sección de cartera, mediante un proceso estratégico que permita mayor eficiencia y control dentro de la empresa Mercasur.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ? Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de cartera de la empresa Mercasur, y proceder a tomar las medidas que solucionen los posibles problemas.
- ? Establecer un método de seguimiento crediticio y evaluar el monto que se debe otorgar a cada cliente.
- ? Designar funciones a la (s) personas (s) encargada (s) del departamento de cartera, para así llevar un control y procedimiento adecuado.
- ? Aplicar métodos, formatos y en general la reestructuración del departamento de cartera a una administración estratégica.
- ? Realizar proyecciones de cartera y ventas.

2. LA EMPRESA

Mercasur, es una empresa de régimen común, dedicada a la comercialización de productos balanceados para el consumo animal, además de otros productos como harina de maíz, abonos, droga veterinaria, equipo avícola, mogolla, melaza, pollito de un día, núcleos vitamínicos y vacunas. Y se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto (Nariño).

Su principal proveedor es Finca S.A, ubicada en la ciudad de Buga (Valle), empresa dedicada a la fabricación de alimentos concentrados para:

- ? Avicultura
- ? Porcicultura
- ? Ganadería
- ? Conejos y Cuyes
- ? Equinos
- ? Caninos
- ? Piscicultura

Junto al anterior proveedor se encuentran:

- ? Avícola suramericana
- ? Avícola pronavicola
- ? Avícola proavisur
- ? Laboratorios biovet
- ? Laboratorios Genfar
- ? Molinos San Nicolás
- ? Estra
- ? Manuelita.

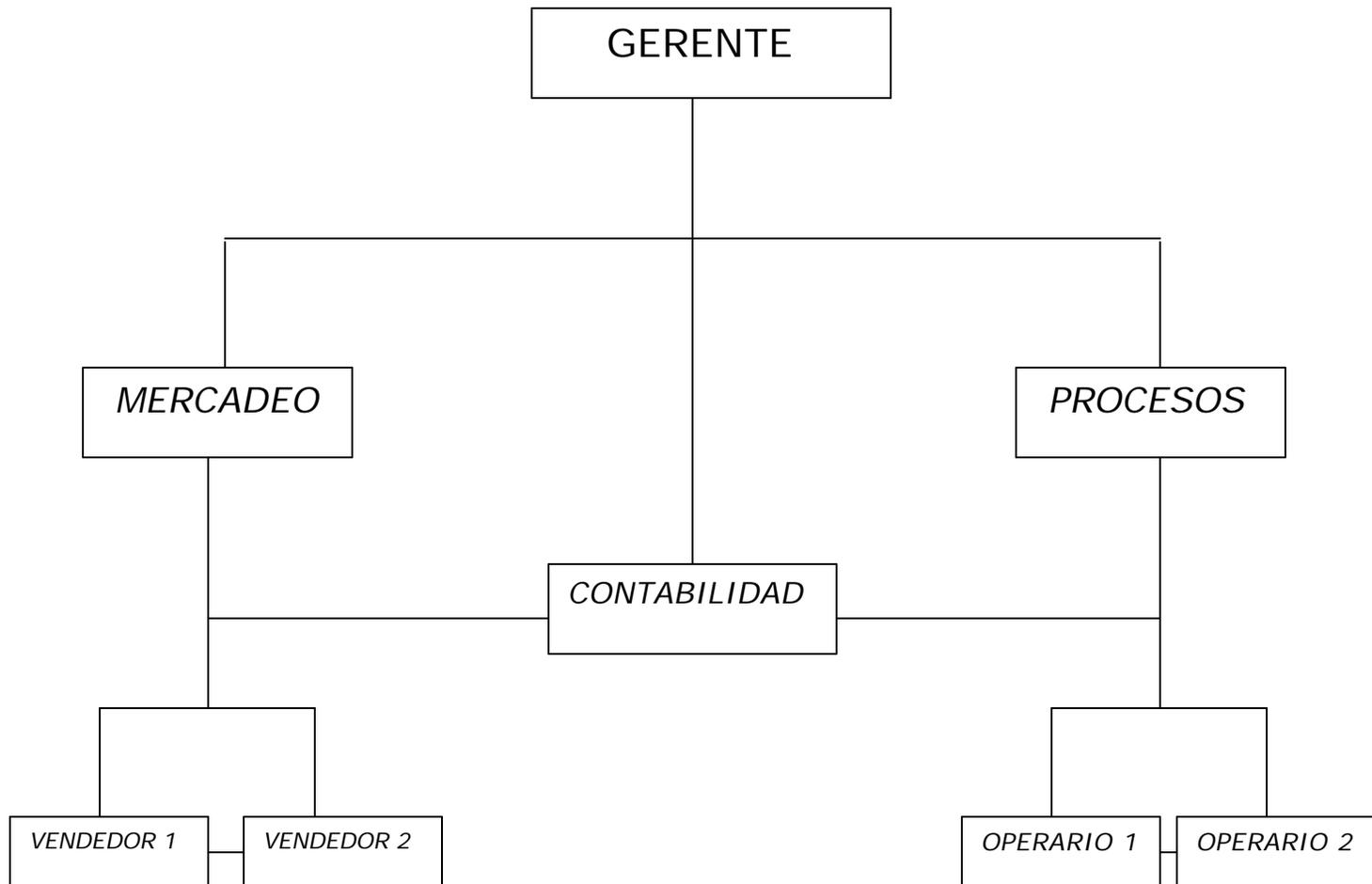
Los anteriores proveedores no son del departamento de Nariño, exceptuando Molinos San Nicolás, ubicado en la ciudad de Pasto.

La anterior información, determina que para ubicar dichos productos en la distribuidora, además de cancelar el costo de ventas, debemos incluir el flete.

Mercasur se encuentra cerca a la central de abastos de la ciudad, Calle 16 No. 12^a 57, zona muy comercial, pero también muy competida, ya que se encuentran innumerables distribuidoras y fábricas dedicadas a distribuir productos similares.

Posee el siguiente organigrama, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Organigrama y funciones



2.1 GERENCIA

El gerente de Mercasur lleva 10 años en forma continua en su cargo, dándole a la empresa las siguientes ventajas:

- ? Busca la maximización de la riqueza de los accionistas, dando el mejor uso y buscando la mejor oportunidad para el capital de trabajo, así mismo busca la minimización de los costos y ofrecer un buen servicio en el producto final.
- ? Realiza esfuerzo por mantener vigencia en la sociedad. Aprovecha oportunidades para obtener ventajas comparativas y competitivas, acumulando experiencias que garanticen su presencia en el largo plazo.
- ? Logra incrementar su participación en el mercado, diversificando los productos fabricados y proveedores.
- ? Busca la unidad familiar y empresarial, ya que es la cabeza de la familia (padre) y por consiguiente tiene más autoridad, tanto en socios como en empleados.
- ? Tiene una alta experiencia en el manejo de la empresa, y los contactos a través de los años con proveedores y clientes, dando consolidación y liderazgo a su cargo y por consiguiente a la empresa.
- ? Maneja directamente a los tres departamentos: Mercadeo, Producción y Finanzas. Y los conjuga para buscar una armonía y correlación adecuada.

2.2 DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Es el encargado de realizar los pedidos de todos los productos terminados y de materia prima. En este sentido se relaciona directamente con el departamento de producción.

Así mismo se encarga de realizar los contactos con los clientes para coordinar las ventas y facturación, por lo cual debe asesorarse del departamento de finanzas, para poder coordinar la otorgación o no de créditos.

Bajo su mando están los dos vendedores de mostrador y se piensa en un futuro un vendedor externo.

El gerente de Mercadeo, maneja directamente las cuentas del inventario y realiza proyecciones de ventas, y según estos análisis determina la compra o no de determinados productos.

En este sentido debe manejar con mucho cuidado y análisis la compra de pollito de 1 día, ya que este producto se debe hacer con 21 días de anticipación a las incubadoras, y hecho el pedido no hay posibilidad de reversarlo.

Con los otros productos no hay tanto inconveniente, ya que en su mayoría son productos no perecederos y pueden mantenerse embodegados por más de 2 meses.

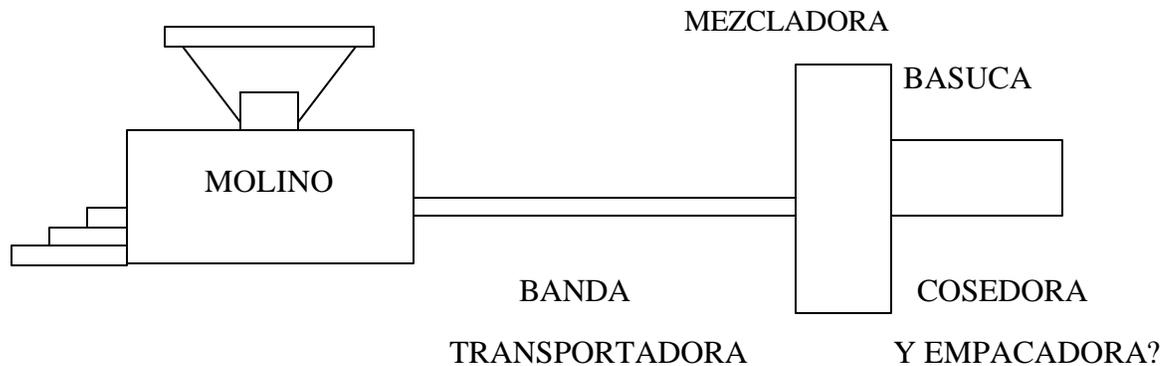
2.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Es el encargado de manejar las mezclas de materia prima, según requerimientos, para abastecer granjas que requieren productos especiales en porcentajes de proteínas.

A su mando esta un profesional en zootecnia, el cual formula y realiza las mezclas más comerciales, en este sentido podemos hablar de las mezclas que se relacionen con maíz y productos vitamínicos.

Esta en estudio montar la siguiente infraestructura, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Infraestructura de producción



En esta fábrica se suple las necesidades de algunos clientes, que buscan condiciones especiales de precio, porcentaje de proteínas, y finalmente de calidad.

La proyección de esta planta es consolidar una producción estable aproximadamente de 100 toneladas mes, ampliar sus instalaciones y personal operativo.

En el momento labora el jefe de producción y dos operarios según Figura 2.

3. ANALISIS DEL BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

El informe que se anexa referente al balance General, y estado de resultados, presentado por el contador de la empresa, esta referenciado a octubre de 2003, y es a partir de esta fecha y según análisis posteriores que se inicia el trabajo en cuanto a diagnóstico y sugerencias para mejorar los problemas financieros que se presenten en la empresa. (Ver anexos)

La empresa se analizará financieramente desde el punto de vista de los tres pilares básicos como es liquidez, endeudamiento y rentabilidad, complementando el análisis con el de capital de trabajo y ciclo de efectivo.

3.1 ANALISIS DE LIQUIDEZ

Nos muestra la capacidad que tiene la empresa en generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo a medida que estas se vencen. Consecuentemente, los indicadores de liquidez están orientados a determinar la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Estas razones se obtienen utilizando cifras del balance general, específicamente datos de las cuentas operacionales del balance (activos y pasivos corrientes).

En otras palabras Se refiere a la estabilidad y supervivencia de la empresa

Liquidez = (Activo corriente/Pasivo Corriente)

Liquidez = $(324,083,388/58,842,947) = 5.50$

Por cada peso que debe pagar de su pasivo a corto plazo tiene en activos realizables a corto plazo 5.50 pesos.

Lo que nos da una relación positiva de la empresa con respecto a sus Activos y Pasivos corrientes

3.2 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Indica las proporciones de deuda con terceros y lo que es de propiedad de los accionistas. Así mismo la capacidad de endeudamiento que le puede quedar a una empresa.

Expresa la participación de los recursos de crédito en el volumen total de los activos empresariales y establece un porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

Endeudamiento Total = Total Pasivo/Total Activo

Mide la proporción del total de activos que contablemente fueron financiados por los acreedores de la institución. Indica cuanto les pertenece a los acreedores de cada peso invertido en la empresa.

$$\text{Endeudamiento Total} = (68,842,947/340,361,910) * 100 = 20.22\%$$

Nos indica que la empresa no esta endeudada, y este porcentaje de endeudamiento, se lo puede trabajar con créditos bancarios, cuyo costo sea inferior a la tasa de rentabilidad de la empresa.

Concentración del endeudamiento:

$$\begin{aligned} &= (\text{Pasivo Corriente}/\text{Pasivo Total}) * 100 = (58,842,947/68,842,947) * 100 \\ &= 85,47\% \end{aligned}$$

Nos indica que un alto porcentaje del total del pasivo se concentra en pasivo corriente, y las cuentas más significativas corresponde a proveedores y cuentas comerciales con socios.

Con referencia a la cuenta con proveedores, es normal y esta se cancela según la fecha de vencimiento.

Hay una situación más crítica con las cuentas comerciales con socios, ya que no son recuperables, y la solución puede ser realizar los cruces respectivos, para descontarles a cada uno de su capital.

$$\begin{aligned} \text{Apalancamiento} &= (\text{Pasivo}/\text{Patrimonio}) = (68,842,947/271,518,963) \\ \text{Apalancamiento} &= 0.2535 \end{aligned}$$

La deuda con terceros no es tan significativa, y es manejable con los aportes de los socios.

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = (\text{Proveedores}/\text{Patrimonio})$$

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = (45,114,551/271,518,963)$$

$$\text{Endeudamiento con proveedores} = 0.16$$

Es un porcentaje también manejable y nos indica que la empresa debe tener liquidez para poder cumplir sus obligaciones con los proveedores, mas aun al analizar que la empresa debe cumplir sus obligaciones a mas tardar a los 8 días, y a ella le cumplen a los dos meses.

3.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Es la relación de los rendimientos de la empresa.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{237,162,566}{1,610,339,393} = 14.73\%$$

Indica cuanto queda de cada peso vendido, para cubrir los gastos operacionales, los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{U. Operacional}}{\text{Venta Netas}} = \frac{82,914,282}{1,610,339,393} = 5.15\%$$

Indica cuanto queda de cada peso vendido, para cubrir los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{137,549,314}{1,610,339,393} = 8.54\%$$

Indica cuanto queda de cada peso vendido, para cubrir los impuestos y generar utilidades para los socios. Porcentualmente indica que tanto por ciento de las ventas quedo en utilidades netas para los socios.

En este caso el porcentaje es favorable, debido a otros ingresos, como intereses cuenta de ahorros, descuentos comerciales, que es el más significativo, y es por el que la empresa debe luchar para obtener este descuento, pagando según limites de los proveedores.

La rentabilidad de la empresa es aceptable para el sector que maneja, y muy similar, al de otras empresas del sector.

Al pasar al margen neto, se observa que el porcentaje baja casi en 5 puntos debido al pago de fletes, situación que no varía debido a los precios fijos que se maneja en este gremio.

La utilidad neta, se mejora en relación con otros ingresos

$$\text{Rentabilidad de Activos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Operacionales}}$$

En el análisis debe tenerse en cuenta la calidad de los activos corrientes para ser convertidos en dinero efectivo, así como la exigibilidad (las fechas de vencimiento) de los pasivos corrientes.

Es de anotar que un índice muy alto indica una rotación lenta del capital de trabajo lo que significa acumulación de fondos ociosos que va en contra de la rentabilidad del negocio.

$$= (82,914,282/340,361,910) = 24.36\%$$

Rotación de Activos = Ventas Netas/Total Activo Operacional

$$= 1,610,339,393/340,361,910 = 4.73$$

No cumple con parámetros para esta razón, donde se afirma que una buena rotación de activos, debe superar las seis veces. Pero el horizonte es alentador con el comparativo del próximo balance, donde las ventas se mantuvieron y el activo bajó, en gran parte por la cuenta de cartera.

3.4 CAPITAL DE TRABAJO

Usualmente se le ha llamado capital de trabajo, aunque el nombre correcto debe ser capital neto de trabajo. Realmente no es una razón, es útil para el control interno de la empresa. Es una medida contable que muestra de cuanto dispondría una empresa, después de pagar sus obligaciones corrientes, para llevar a cabo sus operaciones en los meses siguientes de una manera normal; también puede decirse que muestra la capacidad que tiene la empresa para enfrentar los pasivos corrientes y operar normalmente.

En otras palabras significa cuanto le quedaría a la empresa, representado en activos corrientes, después de pagar en forma total los pasivos corrientes para desarrollar la operación normal del negocio.

Con referencia al capital de trabajo podemos analizar:

Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$\text{Capital de Trabajo} = (324,083,388 - 58,842,947) = 265,240,441$$

La empresa cuenta con un nivel significativo de capital de trabajo relacionando sus activos y pasivos corrientes, por lo que en este sentido se puede catalogar como una fortaleza.

3.5 CICLO DE EFECTIVO

Se refiere a la relación que posee la empresa con la cartera, inventario y proveedores, por lo cual se analiza la rotación de cada una de estas cuentas y se determina si la empresa se beneficia o no con el manejo que lleva en cada una de ellas.

Lo más conveniente es que la empresa aproveche el capital de los proveedores, y la rotación tanto de inventarios como de cartera sea ágil.

Lo anterior sería lo ideal, pero en este tipo de negocios es difícil cumplir con estos parámetros, ya que los proveedores, exigen la cancelación de la deuda cumpla un límite de tiempo, mientras que los clientes, cancelan en un tiempo mas prolongado.

Rotación De Cartera:	42.67
Rotación de Inventarios:	23.61
Rotación de Proveedores:	7.03
Días de Ciclo de Efectivo:	59.25

La empresa necesita liquidez disponible equivalente a 59 días, que es lo que se demora la recuperación del efectivo invertido en cartera e inventarios.

4. DIAGNOSTICO

Para poder dar sugerencias, e implementar medidas correctivas, es necesario, realizar un diagnóstico, que sensibilice y aclare el camino a seguir, y así plantearnos y cumplir objetivos.

Para poder realizar este diagnóstico, nos basaremos en la matriz DOFA, tanto financiera como general.

4.1 MATRIZ DOFA

Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA

Las estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas

Las organizaciones utilizan estrategias DO, FA, DA, para llegar a una situación en el cual puedan aplicar una estrategia FO

Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas.

Cuando se ve enfrentando amenazas graves luchara por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades Las estrategias DO Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas{

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que la empresa deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal

Las estrategias DA, tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del ambiente. se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición inestable

4.1.1 Dofa Financiera Seguimos el procedimiento, para llegar a las estrategias convenientes.

- ✍ Hacer una lista de las fortalezas internas claves:
 - ✍ La empresa cumple cabalmente con sus obligaciones con proveedores, por lo cual se cataloga como una empresa liquida.
 - ✍ La empresa cuenta con un alto nivel de capital de trabajo, por lo cual puede disponer de estos recursos.
 - ✍ Posee un bajo nivel de endeudamiento, tanto con proveedores como con bancos
 - ✍ La empresa posee un nivel de ventas consolidado en el mercado.
 - ✍ El margen neto de rentabilidad es alto, y una cuenta que ayuda a esto es la de otros ingresos, específicamente la de descuentos comerciales.
- ✍ Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
 - ✍ La empresa posee un alto nivel de cartera.
 - ✍ Cuenta de cartera y de inventarios, rota menos que la de proveedores.
 - ✍ La empresa tiene acreedores con tasas superiores que a las del mercado.
- ✍ Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
 - ✍ Las entidades bancarias, ofrecen sus servicios de préstamo, a un interés menor que al de la rentabilidad de la empresa.
 - ✍ Hay incentivos gubernamentales, para devolución del impuesto del iva.
- ✍ Hacer una lista de las amenazas externas claves.

- ✍ Los proveedores pueden cambiar las condiciones comerciales unilateralmente.
- ✍ Las tasas de interés suben intempestivamente.
- ✍ El dólar fluctúa, sin previo aviso, en caso de manejar clientes en el Ecuador.
- ✍ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO, resultante en la casilla apropiada:

MERCASUR al ser una empresa líquida, y con un margen de rentabilidad bueno, puede acceder a créditos bancarios con tasas menores, que beneficiarían para realizar nuevas inversiones. Y las entidades bancarias otorgarían estos créditos sin inconveniente alguno.
- ✍ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
 - ✍ Al ser la rotación de cartera y de inventarios, menor que al de los proveedores, se hace necesario que la empresa este líquida en todo momento, y para ello debe poseer recursos propios o a crédito que suplan esta necesidad. Por lo cual es conveniente, devolver efectivo a acreedores con tasa superiores a las que se puede conseguir en el mercado, más aun si hay la oportunidad de obtenerlos en forma ágil.
- ✍ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes
 - ✍ Si las tasas del mercado, cambian intempestivamente, la empresa puede respaldarse con su buena liquidez y capital de trabajo, así mismo este fenómeno no la afectaría ya que su nivel de endeudamiento es bajo
 - Si los proveedores cambian su situación comercial, la empresa puede negociar con ellos, basándose en su consolidado de ventas, conocimiento de mercado y de clientes.
- ✍ Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias da resultantes

✎ Al presentarse la situación, de un cambio de las condiciones comerciales tanto en proveedores como en el mercado, y la empresa al estar, con un alto nivel de cartera, y al necesitar liquidez. Ella debe estar provista de analistas que gestionen esta solución, como puede ser oportunidad de crédito a tasas más bajas, manejo de clientes buscando bajar la cartera, etc. Y esto se da consolidando el departamento de Finanzas y reestructurando el de cartera, ya que no lo existe como tal.

Tabla 1. Estrategias matriz dofa financiera

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO Buscar créditos bancarios a una tasa menor que el de la rentabilidad de la empresa.	ESTRATEGIA DO Devolver efectivo a acreedores con tasas altas y suplirlos con una tasa menor.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA Mantener la liquidez de la empresa, mejorando la rotación de cartera	ESTRATEGIA DO Fortalecer el departamento de Finanzas y reestructurar el de cartera.

El beneficio que generan las anteriores estrategias es determinado por la adquisición de capital a una tasa más baja que la que se paga en el momento, y el resto de estrategias son analizadas más adelante, en la matriz beneficio costo general.

4.1.2 Dofa General Al igual que la matriz Dofa Financiera, realizamos el diagnóstico y encontramos las estrategias adecuadas.

- ✍ Hacer una lista de las fortalezas internas claves:
 - ✍ El gerente de la empresa es una persona que tiene 10 años de experiencia, en el manejo de la misma, conoce proveedores, clientes fiables y el personal bajo su cargo.
 - ✍ Los gerentes de mercadeo y producción están involucrados y comprometidos con la empresa, además de llevar una excelente relación con el gerente y todo el personal.
 - ✍ Hay personal que sé esta capacitando para manejar adecuadamente las finanzas de la empresa.
 - ✍ Después de varios ensayos se ha logrado consolidar un personal idóneo en su cargo el cual conoce sus funciones y esta dispuesto a colaborar en todo lo pertinente para mantener y mejorar la empresa.
 - ✍ MERCASUR, tiene una trayectoria de 10 años en el departamento, por lo cual es acreditada por corporaciones bancarias, clientes y proveedores, por lo cual en el momento que sea necesario es respaldada financiera y comercialmente.
 - ✍ Es una empresa que tiene variedad de productos, y maneja ciclos completos de comercialización, como es la venta de pollo de un día, vacunación, alimentación, droga veterinaria, con estos antecedentes el cliente consigue todo lo relacionado es un solo sitio.
 - ✍ La empresa maneja precios de distribución de fábrica, en la mayoría de los productos, por lo cual estos productos no se consiguen más económicos en todo el departamento.
 - ✍ Está ubicada en un sitio comercial dentro de la ciudad, apto para los productos que distribuye.
 - ✍ Esta realizando inversiones relacionadas con la misma empresa, por lo cual hay alternativas de comercialización, la mayor inversión que esta realizando es la construcción de galpones para comercialización de pollo de engorde y fabricación de núcleos vitamínicos para alimentación de pollo de engorde.
- ✍ Hacer una lista de las debilidades internas decisivas

- ✍ No existe un departamento de Finanzas como tal, los clientes son llevados en un libro de deudores, sin análisis de comportamiento crediticio y de reglas claras de pago, además no hay un funcionario directamente responsable de los deudores, lo cual crea confusión de toda índole en el cobro y aclaración de cuentas.
- ✍ La empresa al no manejar un departamento de finanzas como tal, también no maneja un subdepartamento de cartera, ni un programa contable que lleve adecuadamente el movimiento de los clientes de contado y crédito.
- ✍ Los deudores no son manejados por un departamento y personal específico, lo cual crea confusión a la hora de cobrar y otorgar créditos.
- ✍ La empresa posee una elevada cantidad de dinero en cuentas por cobrar, sin un respaldo e información fiable, por lo cual este dinero no esta totalmente asegurado.
- ✍ La empresa posee deudas con particulares a un interés mayor al de la rentabilidad general de la misma.
- ✍ Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
 - ✍ Se puede complementar el conocimiento de los productos, en inversiones relacionadas rentables, que aumenten las ventas en la distribuidora y den otras alternativas a los socios.
 - ✍ El gobierno esta dando incentivos de devolución del 7% del iva a aquellas empresas que sean organizadas contablemente.
 - ✍ Hay muchos clientes en la ciudad de Ipiales de buen comportamiento crediticio. Que son manejados en la sucursal de Ipiales.
- ✍ Hacer una lista de las amenazas externas claves
 - ✍ La sucursal en Ipiales, mantiene pérdidas en sus estados financieros, y esta carga junto con la laboral por concepto de administración y cargue es asumida por MERCASUR. Además que a los clientes de esta sucursal no se les lleva un seguimiento

adecuado, mostrando más desorganización que en la sede principal Pasto.

- ✍ Los socios invirtieron en aves de postura, negocio que no se conoce la producción y el mercado, ni mucho menos la competencia ejercida en este campo por otras zonas del país. El consumo del concentrado de esta inversión se ha convertido en una cuenta por cobrar de mercasur, lo cual esta volviendo no líquida a la empresa, y eleva aún más la cuenta de deudores de la empresa.
- ✍ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO, resultante en la casilla apropiada:
 - ✍ MERCASUR y su personal, al tener una buena relación con clientes de excelente trayectoria crediticia y de cumplimiento, puede aprovechar la oportunidad de incentivos que da el gobierno para asociarse con ellos y liderar en la organización contable y financiera de cada uno de ellos, y así "recuperar", el 7% del impuesto de valor agregado que cada cliente paga al comprar un producto gravado, de esta forma la empresa se beneficia al aumentar las ventas, y el cliente recupera parte de su inversión.

Si a los anteriores beneficios le sumamos que la empresa invirtió En predios y construcciones con fines de producción animal. Los incentivos de devolución del iva, también beneficiarían a esta inversión.

- ✍ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
 - ✍ Al haber una amplia gama de clientes, pero de los cuales no se tiene la suficiente información que los respalde, se esta desaprovechando el historial de compras de cada uno de los clientes, y si ha esto le sumamos la desorganización que llevamos de cada uno de los clientes en nuestra empresa, llegó a un caos que no sólo afecta a este conjunto sino a toda la empresa.

El cliente exige, que sus cuentas estén actualizadas, y asi mismo la empresa debe respaldarse con información y documentos por cada crédito que otorga.

Ante esta situación una estrategia es crear el departamento de finanzas, y reestructurar la subdivisión de cartera, con personal directamente responsable, que cumpla funciones específicas y que se desempeñe en conjunto con los otros departamentos, para buscar un equilibrio y organización que se refleje en el mejoramiento de la empresa.

✍ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes

✍ Si por un lado MERCASUR cuenta con personal capaz y con experiencia en la empresa, empezando desde el gerente y los encargados del mercadeo, producción y finanzas, sumado a la infraestructura en la distribuidora principal ubicada en Pasto, para proveer a clientes de otras zonas del departamento.

Y por otro lado al analizar detalladamente la situación de inversiones no rentables como el de la sucursal de Ipiales y el de explotación de aves de postura, donde se determinó que en la distribuidora de Ipiales, desde enero de 2003 hasta octubre del mismo año presentó una pérdida de 13,261,959. Además de un bajo nivel de ventas para la inversión hecha, sumado a que el total de deudores es de \$ 30,000,000, el cual es más crítico que el de la ciudad de Pasto, ya que se tiene menos información, Aumentando más la desorganización y desviando el interés que se tiene en la distribuidora principal ubicada en Pasto.

Se sugiere Cerrar la sucursal en Ipiales, ya que no cumple con el objetivo por la cual fue creada, el cual consiste en aumentar el nivel de ventas y rentabilidad general de la empresa.

Además que se puede crear un plan agresivo de información y mercadeo para seguir surtiendo a los clientes que demuestren buen comportamiento.

Con la anterior decisión se organizará un plan de cuentas y facturación mucho más organizado y real, ya que todos los productos que se vendan tanto de contado como crédito serán facturados en una sola sede.

Con respecto a la segunda inversión como es el de explotación de aves de postura, Se sugiere cambiar esta línea de producción no

rentable de la cual no se tiene la suficiente información, por otra línea que requiera una infraestructura y manejo más conocido por la empresa. Además que se relacione directamente con productos que se distribuyen y que manejan a los mismo clientes como es distribución de alimento concentrado para pollo de levante y engorde.

- ✍ Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias da resultantes

En esta sección comparamos la desorganización en el sistema del manejo de cuentas a clientes, tanto en Pasto, como en Ipiales, junto con la amenaza de inversiones no rentables que se convirtieron en dos puntos críticos y en dos de los clientes que más afectan a la empresa en todo sentido, como es alto monto de deuda, fecha de vencimiento caducada, generación de iliquidez para la empresa. Sumado a que no se puede actuar y manejar como clientes normales, ya que son inversiones que pertenecen y son defendidas por algunos de los socios y por consiguiente a la misma empresa.

Ante esta situación crítica se sugiere independizar los criterios y favorecimientos que se les da a estas inversiones y analizar según planteamientos lógicos, que busquen la permanencia de la empresa principal como es Mercasur, y que defienda el patrimonio de la misma. Por lo cual se recomienda crear un departamento de finanzas, que evalúe críticamente estas inversiones y que busque la rentabilidad general de la empresa, junto con la organización y creación de apoyos para el correcto funcionamiento de su departamento.

Tabla 2. Estrategias dofa general

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>Incentivos para devolución del iva, y formación de sociedades con clientes conocidos</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>Creación del departamento de Finanzas, junto con la reestructuración de la cartera.</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>Eliminar inversiones no rentables, sin dejar a una lado los puntos rescatables</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas, manejando neutralmente a todos lo clientes buscando una maximización de la empresa.</p> <p>Creación del departamento de finanzas y cartera.</p>

Para poder aplicar las anteriores reestructuraciones determinamos cuales son los costos que genera a la empresa estas implementaciones.

4.1.3 Acción Beneficio Costo Para poder obtener los incentivos gubernamentales en cuanto a devolución del iva, es necesario que las empresas de dichos clientes y consumidores de alimento concentrado, estén organizadas contablemente, para esto deben tener información suficiente de costos, consumos y ventas, y declarar renta según exigencias tributarias.

Además se debe estar al día con todas las licencias ambientales, que exige el gobierno municipal como entidades competentes en este caso Corponariño.

Tabla 3. Acción beneficio costo estrategia fo

ACCION BENEFICIO COSTO ESTRATEGIA FO			
COSTOS		BENEFICIOS	
REALIZACION Y CANCELACION DE DECLARACION DE RENTA	2.000.000	RECUPERACION DEL IMPUESTO POR CONCEPTO DE CONSUMO DE 120 TON. ANUAL	15.000.000
TRAMITE DE LICENCIAS AMBIENTALES	2.000.000		
TOTAL	4.000.000		15.000.000

Hay que aclarar que las licencias ambientales son exigidas para aquellas empresas que monten una explotación pecuaria, por lo cual esta debe tenerse así no se organice la empresa para obtener los beneficios gubernamentales.

Para poder aplicar las anteriores reestructuraciones determinamos cuáles son los costos que genera a la empresa estas implementaciones.

Hay que aclarar que las licencias ambientales son exigidas para aquellas empresas que monten una explotación pecuaria, por lo cual esta debe tenerse así no se organice la empresa para obtener los beneficios gubernamentales.

Estrategia DO. Creación del departamento de Finanzas, junto con la reestructuración de la cartera.

Hay que tener en cuenta que la creación del departamento de finanzas, era una decisión que estaba tomada y que sé venia analizando antes de este estudio, por lo cual al realizar los comparativos de Beneficio/Costo, para esta estrategia obviaremos lo referente a salarios del gerente financiero y contador.

Tabla 4. Acción beneficio costo estrategia do

ACCION BENEFICIO COSTO ESTRATEGIA DO			
COSTOS		BENEFICIOS	
50% ADQUISICION DEL PROGRAMA CONTABLE Y EQUIPO DE COMPUTO.	2.500.000	DISPOSICION DE LIQUIDEZ AL BAJAR LA CARTERA Y HACER NUEVAS INVERSIONES	17.000.000
80 % SALARIO ANUAL CON PRESTACIONES DEL AUXILIAR DE CARTERA	5.800.000		
TOTAL	8.300.000		17.000.000

Los porcentajes anteriores se refiere a que tanto el programa contable como el auxiliar no están dedicados 100% a la cartera, cumplen otras funciones generales de la empresa, como manejo de inventarios, consignaciones generales, y en general muchas funciones que se especificaran posteriormente.

En cuanto al beneficio por reducción de cartera, se estimó partiendo del mes de octubre, la cual ascendía a \$150,000,000, de los cuales Cuarenta millones pertenecían a la sucursal de Ipiales y quince millones por la inversión no rentable de aves de postura.

Por lo cual Cincuenta y cinco millones se reducían de la cartera al aplicar la estrategia, FA, la cual la analizaremos más adelante, el resto sería por medidas tomadas por el departamento de cartera.

Estrategia FA Eliminar inversiones no rentables, sin dejar a un lado los puntos rescatables

Tabla 5. Acción beneficio costo estrategia fa

ACCION BENEFICIO COSTO ESTRATEGIA FA			
COSTOS		BENEFICIOS	
CERRAR LA SUCURSAL EN IPIALES, FLETES, GASTOS ADMINISTRATIVOS ETC.	2.000.000	PERDIDAS AÑO DE LA SUCURSAL DE IPIALES	13.000.000
CERRAR EXPLOTACION DE AVES DE POSTURA	0	LIQUIDEZ AL BAJAR LA CARTERA EN 55 MILLONESY	13.200.000
		PERDIDAS AÑO POR LA EXPLOTACION DE AVES DE POSTURA	12.000.000
TOTALES	2.000.000		38.200.000

5. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

5.1 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Ya tomadas las anteriores decisiones y al manejar desde Pasto, a los clientes tanto locales como los que se trasladaron de Ipiales, era inminente darle más autonomía al departamento de Finanzas para que llevase adecuadamente todos los requerimientos de la empresa.

Para poder tomar la decisión de reestructurar el departamento de finanzas, hay que analizar que la empresa en este momento tiene problemas de liquidez, y no admite la generación considerable de otras inversiones.

Es por eso que la reestructuración de este departamento parte de activos ya incluidos y adquiridos por la empresa, como son:

- ✍ El gerente financiero es socio de la empresa, el cual recibe dividendos mensualmente de las utilidades generadas.

Y si la política de la empresa es que sus Socios estén comprometidos con ella, tanto con capital como con funciones, el cargo de gerente financiero no generará gastos en nómina, caso similar que se viene presentando con el gerente general, de producción y de mercadeo.

- ✍ La empresa ya cuenta con los servicios de contador público, el cual se encarga de asesoramiento, que se relacione con su profesión en todos los campos de la empresa, por consiguiente, dicho asesoramiento se incluirá en esta reestructuración.

- ✍ La empresa ya cuenta en su nómina con un empleado, con características de desempeñar el cargo de auxiliar de cartera, al cual se le dará capacitación y se le asignará las funciones de su cargo. En el momento este empleado cumple diversas funciones tales como: consignaciones, manejo del libro de deudores, arqueo de caja, entrega de producto, etc. Las cuales favorecen al conjunto de la empresa, pero su función no se centra en un departamento en específico.

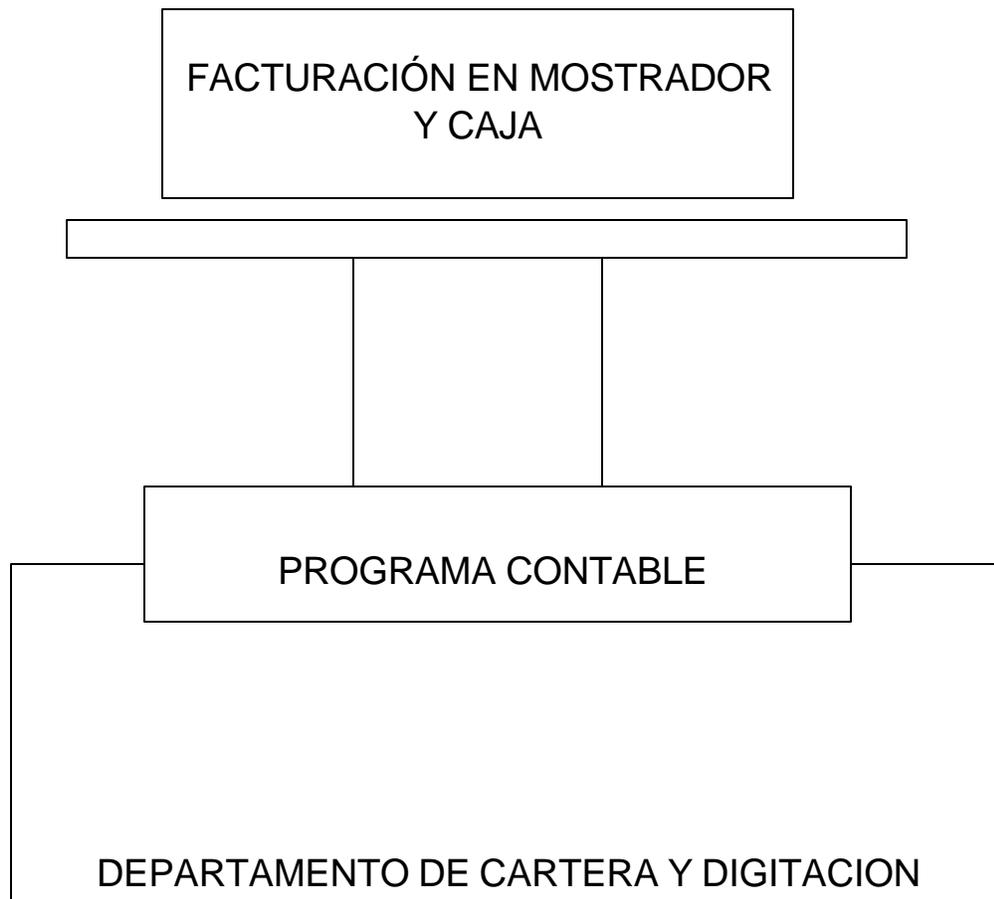
Al establecer a este empleado con un cargo definido como auxiliar de cartera, su función se centrarán en lo que compete al departamento

de cartera y se enumerará mas adelante, el resto de funciones que venía desempeñando se asignarán a otro personal. Por consiguiente este cambio. No genera gastos adicionales.

- ✍ Con referencia al sitio de trabajo, la oficina de digitación y general ya existe como tal, dotada y acorde a las necesidades que se requieren.
- ✍ La inversión más representativa que se hace para estructurar como tal el departamento de finanzas y sección de cartera, es la adquisición del software contable, el cual fortalece el manejo de cuentas de este nuevo departamento y también de toda la empresa.

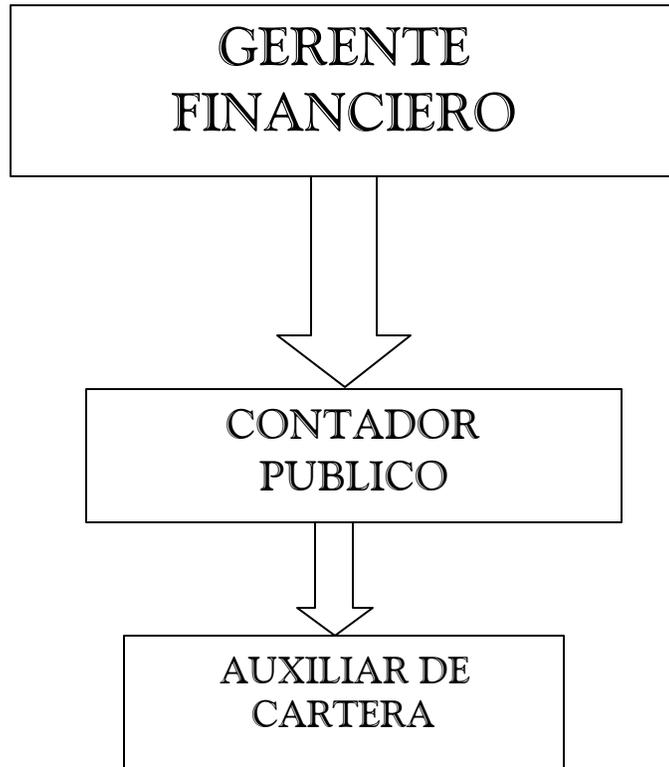
5.1.1 Personal y funciones del departamento Con el siguiente procedimiento se estableció el personal que laboraría y las funciones a desempeñar:

Figura 3. Diagrama de facturación y sistematización



Dicho departamento se encuentra bajo el mando del gerente Financiero, como se observa en la figura 4.

Figura 4. Orden de mando del departamento de finanzas



Y las funciones asignadas son:

☛ Gerente Financiero:

Cargo que se ha relacionado estrechamente desde que inicié la especialización con todos sus conceptos, unos de ellos expresados por el doctor Fernando Cuartas en su módulo Finanzas Internacionales, y conceptos que pueden ser ampliados en su página web www.Gacetafinanciera.com.co donde se enumera las funciones del gerente financiero, y las cuales se están aplicando en la empresa.

Manejar dos tipos de agenda así:

Agenda Sinóptica:

- ✍ El Gerente Financiero debe buscar objetivos básicos financieros conjuntamente con la empresa, con los indicadores, balance y la administración del capital de trabajo.

Agenda Estructurada:

- ✍ Manejar un ámbito de decisiones financieras.
- ✍ Estructurar financieramente el negocio mediante razones de liquidez, cuentas por cobrar, inventarios, efectivo, presupuesto y administración del riesgo.
- ✍ Analizar los indicadores de gestión financiera, gerencia del valor, valor agregado, cadena y creación del valor, valorización de la empresa y herramientas financieras para agregar valor.
- ✍ Relacionar periódicamente los signos vitales de la empresa como son los indicadores de liquidez, productividad, rentabilidad y endeudamiento.
- ✍ Saber en qué momento se debe hacer adquisiciones, fusiones o liquidaciones.
- ✍ Manejar el entorno de la empresa conjuntamente con los factores económicos de industria y de la compañía.
- ✍ Definir la empresa como un negocio donde se pueda globalizar el objeto social, acreedores, ambiente, dueños, estado de los productos, clientes y actividades.

👤 Contador Público:

El Contador de la empresa lleva cerca de 5 años con la misma, y ha demostrado un comportamiento eficiente tanto en el sistema global de la empresa como específicamente en el departamento de finanzas así:

- ✍ Ayudó a implementar un programa contable que maneja los movimientos generales de la empresa, y por consiguiente de los clientes y todo el sistema de cartera.
- ✍ Presenta un balance general, flujo de caja y estado de resultados, en la reunión mensual programada, en el que además de analizar la situación de Mercasur detalladamente en todos sus campos, se detalla el comportamiento de los clientes.

- ✍ Se compromete con la declaración de renta, iva y todos los aspectos tributarios de la empresa.
- ✍ Ayuda en la elaboración de contratos de personal y otros aspectos administrativos, que son un apoyo y asesoría para el gerente.
- ✍ Es un consultor para los departamentos de finanzas, mercadeo y producción.

👤 Auxiliar contable:

Nombre del cargo: Auxiliar de Cartera

Jefe Inmediato: Gerente Financiero

Dependencia: Departamento de Finanzas

Requisitos:

- ✍ Dos año de estudios superiores
- ✍ Experiencia mínima de dos años

Funciones:

- ✍ Elaborar los recibos de caja y comprobantes de egreso.
- ✍ Recibir y entregar dinero en efectivo o cheques según el procedimiento de la empresa.
- ✍ Realizar diariamente el arqueo de caja en el sistema y compararlo con el de caja registradora.
- ✍ Elaborar diariamente el boletín de caja el cual se enviará a contabilidad organizando el correspondiente archivo de los mismos.
- ✍ Elaborar las consignaciones y verificar su correcto depósito en el banco, examinando: sello de banco, timbre valores etc.
- ✍ Suministrar a Gerencia información diaria sobre recaudos y cheques girados.

- ✍ Recibir los pagos de clientes, colocando el sello de endoso a los cheques girados a favor de la empresa y verificar el cuadro de los fondos percibidos con los documentos que los ampara.
- ✍ Llevar el control físico de los cheques postfechados
- ✍ Manejar personalmente los cobros grandes que requieran atención especial.
- ✍ Revisar la antigüedad de las cuentas
- ✍ Dirigir el mantenimiento de controles para el cobro de las cuentas
- ✍ Intercambiar informaciones con los vendedores sobre el estado de las cuentas de los clientes.
- ✍ Llamar telefónicamente a los clientes atrasados para requerir el pago inmediato.
- ✍ Elaborar y pasar al Gerente, el informe sobre el cumplimiento de las cuotas de recaudo.
- ✍ Autorizar en coordinación con el gerente la iniciación de procesos de cobranza.
- ✍ Revisar la tarjeta de cobro, la tarjeta de Kardex de clientes activos, facturas de ventas de crédito.
- ✍ Actualizar los saldos de las tarjetas de control de cobros.
- ✍ Organizar el archivo de los documentos de cartera.
- ✍ Anotar los cheques devueltos por los bancos en la relación de cheques devueltos.
- ✍ Gestionar ante los clientes giradores, la efectividad de los cheques devueltos por los bancos.
- ✍ Las demás funciones resultantes en razón de su cargo y las que asigne su jefe inmediato.

Con el personal anterior dispuesto a organizar el departamento de cartera, se estableció y tomó decisiones de carácter inmediato, estrictamente que le competan a este departamento y con la idea de dar resultados ya proyectados como:

- ✍ Disminución de cuentas por cobrar
- ✍ Aumento de liquidez
- ✍ Aumento de inventario
- ✍ Aumento de rentabilidad
- ✍ Aumento de inversión.

Al tener estas metas y compromisos con la empresa, lo primero que se hizo fue establecer una sede dentro de la empresa, dotada de un equipo de oficina adecuado, en el cual labora permanentemente el auxiliar de cartera.

Además se tomó la decisión de comprar un software contable, el cual finalmente no sólo mejoró y organizó el departamento de cartera, sino en general toda la empresa en la mayoría de líneas.

5.1.2 Programa contable El programa maneja módulos administrativos contables y se llama HEROSMAC. Cumple con las normas contables reglamentadas en el decreto 2649, expedido el 29 de diciembre de 1.993, y el decreto reglamentario 2650 de 1.993 con las inclusiones, eliminaciones y replantamientos de cuentas y subcuentas establecidas en el artículo 7 del decreto 2894 de 1.994.

Este plan ha sido obligatorio desde el 1 de enero de 1.994 para todas las personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad, de conformidad con el código de comercio.

El catalogo de cuentas se divide en clases, grupos, cuentas y subcuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, costo de ventas, costos de producción o de operaciones y cuentas de orden identificadas con un código numérico y su respectiva denominación, así:

Clase 1	activo
Clase 2	pasivo
Clase 3	patrimonio
Clase 4	ingreso
Clase 5	gastos
Clase 6	costo de ventas
Clase 7	costos de producción o de operación
Clase 8	cuenta de orden deudoras
Clase 9	cuenta de orden acreedoras

Maneja las siguientes secciones:

- ✍ Contabilidad
- ✍ Clientes
- ✍ Proveedores
- ✍ Inventarios
- ✍ Compras
- ✍ Facturación
- ✍ Tesorería
- ✍ Control de usuarios
- ✍ Utilitarios
- ✍ Ajustes por inflación
- ✍ Módulo administrativo

Así podemos manejar organizadamente la empresa en conjunto. Con referencia a los clientes, estos se ingresan o modifican a través de una opción del menú, y este proceso se realiza por detalle de información, anexando los siguientes datos: Código, nombre, razón social, tipo de documento, número de documento, procedencia, dirección, ciudad, teléfono, fax, dirección electrónica, zona, vendedor, cupo de crédito, fecha de apertura, firma, observaciones.

Al digitar los anteriores datos, el cliente queda registrado en el sistema, por orden alfabético, y al realizar un movimiento en su cuenta, afecta a todo el sistema, dándonos información rápida, precisa, y confiable, la cual es respaldada con archivos físicos, que manejan:

- ✍ Nombre y apellidos completos, respaldado con fotocopia de cédula de ciudadanía.
- ✍ Dirección y teléfono, respaldado con certificado de tradición predial.

5.1.3 Formato de crédito manual Además se vio la necesidad de mantener y mejorar el libro de deudores que se venía llevando anteriormente:

El formato del libro de deudores se reestructuró de la siguiente forma:

Datos del solicitante y codeudor:

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

DOCUMENTO DE IDENTIFICACION: _____

DIRECCION Y TELEFONO: _____

<u>FECHA</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>	<u>SALDO</u>
--------------	--------------------	-------------	--------------	--------------

Adjuntamente a los anteriores datos, se crea la información del crédito, esta se crea solamente por el sujeto investigado, quien constantemente esta originando información acerca de él. , a través de su conducta y actividades

Se exige requisitos que comprueben un respaldo económico que le permita trabajar con tranquilidad, por lo tanto debe presentar una

escritura de propiedad, cámara de comercio y/o balance general, los cuales son afianzados con un pagaré.

Junto a esto se exige registro de pagos con otras compañías similares y con instituciones financieras. Cabe anotar que los requisitos se vuelven más estrictos dependiendo del monto otorgado y estudiado.

Cada cliente se maneja en un archivo independiente y se compara cada quince días, los saldos del archivo manual con el archivo del programa contable, el cual debe coincidir exactamente con valores de facturación y pago, como también de fechas.

Figura 5. Factura de venta

MERCASUR			
RAUL CERON MELO - NIT. 1.790.195-1 REG. COMUN			
CALLE 16 No. 12A - 57 TELEFONO: 7206719 - TELEFAX: 7208433 SAN JUAN DE PASTO - NARIÑO		FACTURA CAMBIARIA DE COMPRAVENTA No. 140324	
<i>DISTRIBUIDOR DE ALIMENTOS CONCENTRADOS FINCA</i>			
CUENTE:		FECHA:	
C.C.:			
DIRECCION:			
ENTREGADO A:		C.C.:	
PLACA No.:			
CANT.	DESCRIPCION	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
RECIBI CONFORME Y ACEPTO ESTA FACTURA,		SUB-TOTAL \$	
C.C. No. _____		I.V.A. \$	
		TOTAL \$	

CARMEN MELBA CALESINI MT. 26 100276378570

RES. DIAS VS 140000-1223 20051024-IMP. 120007 AL 01000

ESTA FACTURA SE ASIMILA EN SUS EFECTOS LEGALES A UNA LETRA DE CAMBIO. ART. 774 DEL CODIGO DE COMERCIO.

ESTA FACTURA VENCE: _____

Procedimiento para otorgamiento de créditos a clientes:

Para poder otorgar un crédito, se planteó como política de la empresa que el cliente en su gran mayoría haya comprado de contado durante un periodo no menor a 3 meses.

Durante este periodo se pasa información al departamento de mercadeo el cuál se compromete a realizar dos visitas a los clientes en dicho periodo, estas visitas las realiza el vendedor externo y/o el gerente de mercadeo, producción.

Finalizadas las visitas dichos funcionarios las soportan con información recolectada como comprobación de nombre, ubicación de la granja, teléfono, cédula, dedicación y funcionamiento.

Cabe anotar que el objetivo de la visita a estas granjas es la revisión y/o asistencia técnica, así como la realización de un muestreo y diagnóstico de producción y convertibilidad de los alimentos y productos distribuidos

Si al cabo de los tres meses el cliente solicita productos a crédito, primero se verifica si la información es confiable y se solicita los documentos requeridos anteriormente.

5.1.4 Monto para otorgación de crédito El valor en pesos por el que se otorga el crédito depende de tres factores:

✍ Antigüedad:

Se analiza el tiempo que el cliente lleva con la empresa, y se valora dicha antigüedad en meses, así:

INICIAL	FINAL	PORCENTAJE
cero	tres	0%
tres	doce	25%
doce	veinticuatro	50%
veinticuatro	más	100%

✍ Cumplimiento:

Según la fecha vencimiento de la factura, se valora el pago oportuno así:

INCUMPLIMIENTO	PORCENTAJE
0 veces	100%
1 vez, hasta un mes	50%
2 veces, hasta un mes	25%
3 veces o más	0%
si pasa de un mes	0%

✍ Respaldo:

Se valora el respaldo económico comprobado, que tenga el cliente o su codeudor así:

RESPALDO	PORCENTAJE
menor de 10 millones	0%
10 millones	25%
10 a 50 millones	50%
mas 50 millones	100%

Análisis:

Según la sumatoria de los porcentajes de los tres factores, se otorga el crédito, de la siguiente forma:

SUMATORIA DE FACTORES	MONTO DE OTORGACION DE CREDITO
300%	hasta 8 millones
250%	hasta 4 millones
150% a 225%	hasta 2 millones
100%	hasta 1 millón

Si hay un valor de porcentaje intermedio, se lo aproxima al mayor otorgamiento.

Siempre respetando dos limitantes:

✍ No se otorga mercancía a crédito a aquellos clientes que no hayan tenido relaciones comerciales por lo menos de tres meses con nuestra empresa, y dichas relaciones comerciales hayan sido de estricto contado.

✍ No se otorga otro crédito si hay una factura vencida.

Actualmente se tiene un historial muy fidedigno de todos nuestros clientes, y se sabe el comportamiento de cada uno de ellos.

Sin embargo hay excepciones eventuales en las cuales algunos de ellos se atrasan en sus obligaciones y por lo tanto hay que seguir unos pasos para hacer cumplir dichas obligaciones:

- ✍ Si la factura se venció, y durante los 15 días siguientes de su vencimiento no se ha cancelado, se procede a llamar al cliente telefónicamente por parte del auxiliar de cartera.
- ✍ Si pasados 15 días después de la llamada telefónica, el cliente y el codeudor no se reporta, se procede a enviar un oficio por parte del gerente financiero.
- ✍ Si pasado un mes después de enviado el oficio por parte del gerente financiero y tanto el cliente como el codeudor no se reportan, el asunto pasa al abogado, quien efectuará las diligencias respectivas. Cabe anotar que en esta instancia el asunto se sale de las manos de cualquier funcionario de la empresa, y todo lo competente se enfoca a un asunto jurídico.

En este punto hay que tener en cuenta casos muy puntuales, como puede ser cuando el cliente ha tenido una larga trayectoria en nuestra empresa y por asuntos excepcionales no puede cancelar a tiempo.

Dichas excepciones las maneja directamente el gerente de la empresa, dependiendo del monto y del cliente.

Es necesario aclarar, que en el anterior año se realizaron aproximadamente 20.000 ventas, de las cuales el 55% ósea 11.000 fueron de contado y el 45% ósea, 9.000 fueron a crédito.

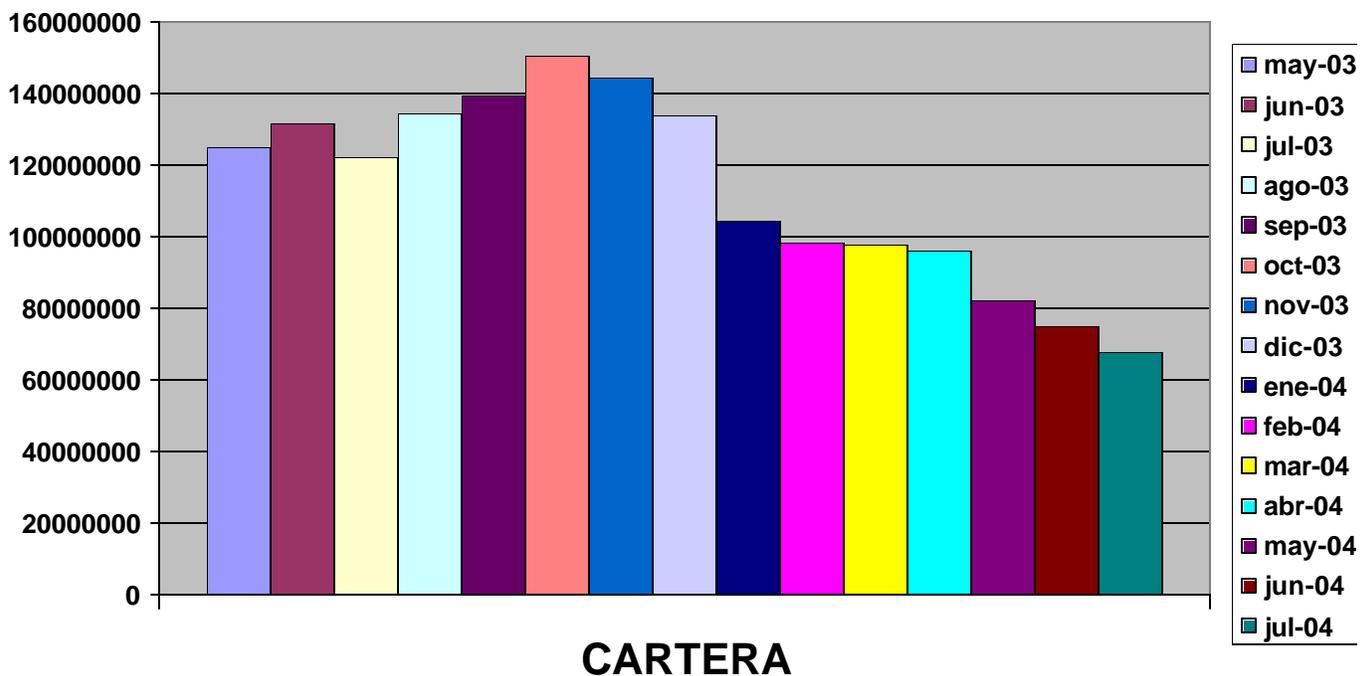
De las 9.000 facturas a crédito, 8.000 facturas, se cancelan cumplidamente.

900 facturas, son canceladas con la llamada del auxiliar de cartera. Este es un logro realizado con la nueva política de cobro, ya que hace aproximadamente 6 meses, este procedimiento no se realizaba, y estos clientes disipaban su pago.

97 facturas, son canceladas cuando el gerente financiero envía una carta al cliente solicitando su pago.

Tan solo 3 facturas al año del total de 20.000 pasan al abogado, para cobro jurídico. Que con las nuevas políticas de recolección de información y respaldo financiero, se espera que en un 100% cancelen sus compromisos financieros.

Figura 6. Comportamiento de la cartera a mayo de 2004



Hay que tener en cuenta que en enero de 2004 se cerró la sucursal de Ipiales y muy cerca en febrero de 2004 se cerró el negocio de aves de postura, los otros resultados corresponden a la gestión del departamento de cartera

La cartera desde octubre de 2003 a mayo de 2004 se ha reducido en \$68.000.000. discriminados así:

- ✍ \$40.000.000 por concepto de cierre Sucursal de Ipiales, sin embargo los clientes se mantienen con la sede principal de Pasto.
- ✍ \$15.000.000 por concepto de cierre producción aves de postura, sin embargo el consumo de esta granja ha aumentado, ya que en el momento se explota pollo de engorde con un excelente resultado de rentabilidad y cumplimiento de cartera, en el momento la cartera de este ítem es de \$2.000.000 sin que se venza aún la última factura.
- ✍ \$13.000.000 por concepto gestión del departamento de cartera.

6. ANALISIS DE VENTAS

Para la empresa es muy satisfactorio ver que los índices de cartera bajen, pero dichos índices deben estar acompañados del análisis de ventas, conjuntamente con la proyección de los estados financieros, con el fin de llegar a conclusiones más realistas, que las que se podrían obtener con el uso y análisis de las cifras históricas.

Para realizar la proyección financiera, iniciaremos con la recopilación de datos históricos de ventas y costo de ventas desde el año 2002 hasta julio de 2004.

Posteriormente realizaremos un presupuesto de ventas deflactado, basado en los porcentajes de los datos históricos y proyectado según estudio de mercado. Dicha proyección de realizará mediante la perspectiva del método de mínimos cuadrados.

Obtenido el presupuesto de ventas, proyectaremos los estados financieros un año, y se analizará estos resultados, por los criterios de inversión como el valor presente neto y tasa interna de retorno.

Tabla 6. Recopilación de datos históricos

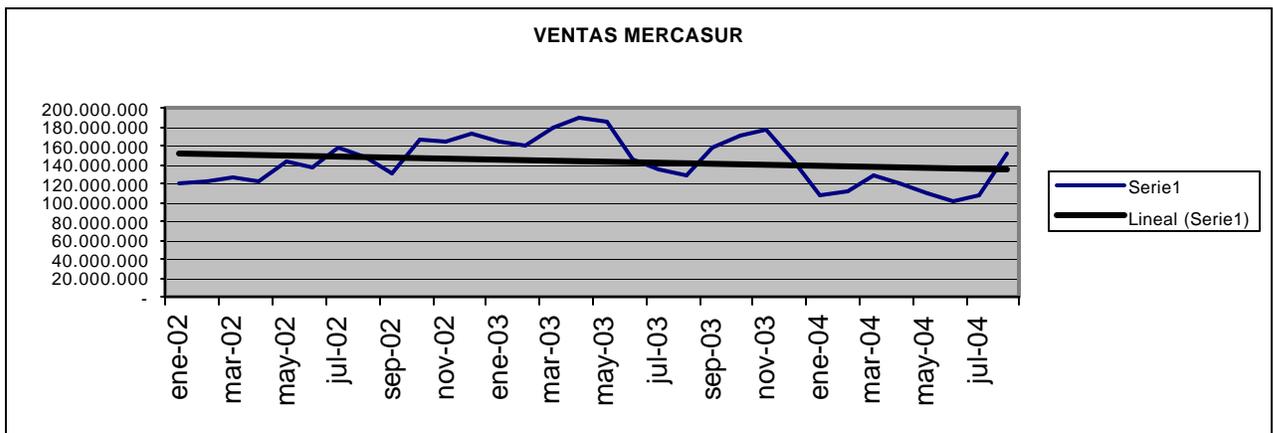
RELACION PORCENTUAL VENTAS Y COSTO DE VENTAS				
MES	VENTAS V	% V	COSTO DE VENTAS CV	% CV
Ene-02	120.900.000	100	108.500.000	89,74
Feb-02	122.000.000	100	110.200.000	90,33
Mar-02	125.900.000	100	111.350.000	88,44
Abr-02	121.500.000	100	109.800.000	90,37
May-02	143.790.000	100	125.180.000	87,06
Jun-02	136.372.000	100	118.792.000	87,11

Jul-02	158.336.000	100	138.973.000	87,77
Ago-02	148.432.000	100	124.915.000	84,16
Sep-02	131.921.000	100	115.388.000	87,47
Oct-02	166.669.000	100	145.448.000	87,27
Nov-02	163.197.000	100	142.146.000	87,10
Dic-02	173.648.000	100	155.356.000	89,47
Ene-03	165.402.000	100	136.054.000	82,26
Feb-03	159.748.000	100	137.432.000	86,03
Mar-03	178.267.000	100	153.238.000	85,96
Abr-03	189.543.000	100	164.248.000	86,65
May-03	185.055.000	100	154.188.000	83,32
Jun-03	144.654.000	100	124.105.000	85,79
Jul-03	133.996.000	100	111.716.000	83,37
Ago-03	128.729.626	100	108.407.973	84,21
Sep-03	157.719.000	100	132.016.000	83,70
Oct-03	169.765.000	100	156.158.000	91,98
Nov-03	177.948.000	100	150.335.000	84,48
Dic-03	142.313.000	100	120.028.000	84,34
Ene-04	107.320.000	100	87.714.000	81,73
Feb-04	111.412.000	100	93.679.000	84,08
Mar-04				

	129.316.000	100	103.763.000	80,24
Abr-04	119.324.000	100	94.450.000	79,15
May-04	110.611.000	100	94.143.000	85,11
Jun-04	100.063.000	100	95.108.000	95,05
Jul-04	108.488.000	100	96.280.389	88,75
PROMEDIO	142.978.665	100	123.197.141	86,210

Con los anteriores datos obtenemos los gráficos del comportamiento de ventas durante este periodo y la relación ventas vs costo de ventas.

Figura 7. Fluctuación de ventas



Al observar la figura 7. Y ver la tendencia crítica de las ventas, a la baja, es imperante realizar un estudio detallado conjuntamente con el departamento de mercadeo.

? Comportamiento histórico y Factores externos que afectan las ventas.

Se ve un comportamiento fluctuante, pero de crecimiento hasta diciembre de 2003. Época en la cual el sector agropecuario tenía un horizonte atractivo, ya que los productos no eran gravados.

En el periodo de diciembre de 2003 a enero de 2004. Hay una disminución considerable en ventas, atribuible al impacto que tuvo el gremio agropecuario, al gravarse los concentrados, abonos y equipo utilizado para consumo animal con un impuesto de valor agregado del 7%, lo que representa un aumento de \$ 60,000 por tonelada de concentrados balanceados. Con estos antecedentes los productores se abstuvieron de invertir hasta, no analizar nuevas alternativas de rentabilidad.

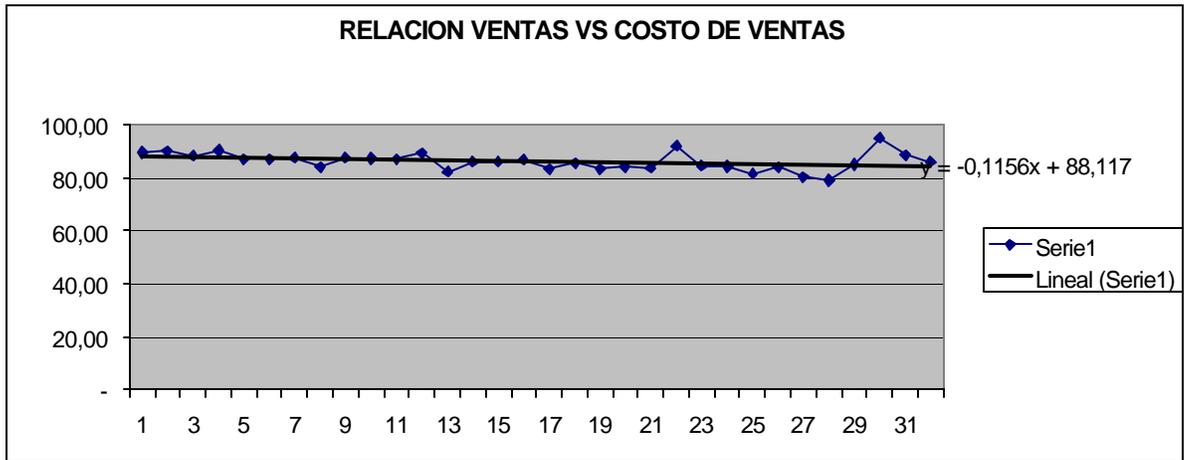
Hay que tener en cuenta que el proceso de reestructuración del departamento de finanzas y las medidas tomadas en la sección de cartera empezaron en octubre de 2003, En este periodo (Diciembre 2003 a Enero 2004), las ventas de contado disminuyeron en un 52%, y las ventas a crédito aumentaron un 14%, por lo cual no se puede atribuir a las gestiones del departamento de finanzas, la disminución de las ventas totales.

? Pronósticos del área de ventas y estudio de mercadeo:

Después de llegar a este margen crítico, es necesario realizar el pronóstico de ventas, referenciado a un punto de equilibrio, para determinar hasta donde pueden llegar las ventas para que la empresa no entre en pérdidas.

Analizando que la relación ventas vs costo de ventas es relativamente constante como se observa en el gráfico 2, consideramos el promedio de los últimos 30 meses que es de 86.21%.

Figura 8. Relación ventas Vs costo de ventas



Observando el gráfico se observa que la relación ventas vs. Costo de ventas es muy constante, y dicha relación ($y = - 0.1156x + 88.117$), tiende a bajar, lo cual es favorable para la empresa.

Así, Basándonos en el promedio de gastos de administración, gastos de ventas, otros gastos y otros ingresos del año 2003, inflactados, obtenemos:

+ Gastos de administración:	\$1,835,000
+ Gastos de Ventas:	\$14,800,000
+ Otros gastos:	\$420,000
- Otros ingresos:	\$6,169,000
Total:	10,886,000

Por lo cual la diferencia entre ventas y costo de ventas, ósea, 86.21%, debe ser mayor a \$10,886,000 para que la empresa no entre en pérdidas.

Con los datos conocidos procedemos a encontrar el punto de equilibrio de las ventas totales:

ITEM	VALOR (\$)	PORCENTAJE
VENTAS		100%
COSTO DE VENTAS		86.21%
OTROS GASTOS-OTROS INGRESOS	10,886,000	13.79%

Por lo cual encontramos ventas:

$$\text{Ventas} = \$10,886,000 * 100 / 13.79$$

$$\text{Ventas} = \$78,941,262$$

6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Por lo cual las ventas deben ser de \$78,941,262 al mes, para que la empresa este en punto de equilibrio.

La explicación del punto de equilibrio, se ampliará mediante el método de costo y de ingresos sobre las ventas.

Tabla 7. Ingresos y costos

PUNTO DE EQUILIBRIO:					
COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	VENTAS (TON.)	\$ VENTA TONELADA	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL
10.886.000	86,21%	-	1.000.000	10.886.000	-
10.886.000	86,21%	30	1.000.000	36.749.000	30.000.000
10.886.000	86,21%	60	1.000.000	62.612.000	60.000.000
10.886.000	86,21%	90	1.000.000	88.475.000	90.000.000
10.886.000	86,21%	120	1.000.000	114.338.000	120.000.000
10.886.000	86,21%	150	1.000.000	140.201.000	150.000.000
10.886.000	86,21%	180	1.000.000	166.064.000	180.000.000
10.886.000	86,21%	210	1.000.000	191.927.000	210.000.000

El valor del costo fijo y variable se obtuvo mediante el análisis anterior del punto de equilibrio.

El valor de la tonelada, se describe por los productos de mayor volumen de ventas y que representan un 90% de las ventas totales y que son los de avicultura, ganadería y porcicultura, los cuales están en promedio a \$40,000 por bulto de 40 kilos, ósea \$1,000,000 por tonelada. El precio del resto de productos oscila por este valor.

Es así como obtenemos las fórmulas de costeo y de Ingresos:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTO VARIABLE X} + \text{COSTO FIJO.}$$

Donde X es el número de unidades vendidas.

$$\text{UTILIDAD NETA} = \text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTO TOTALES.}$$

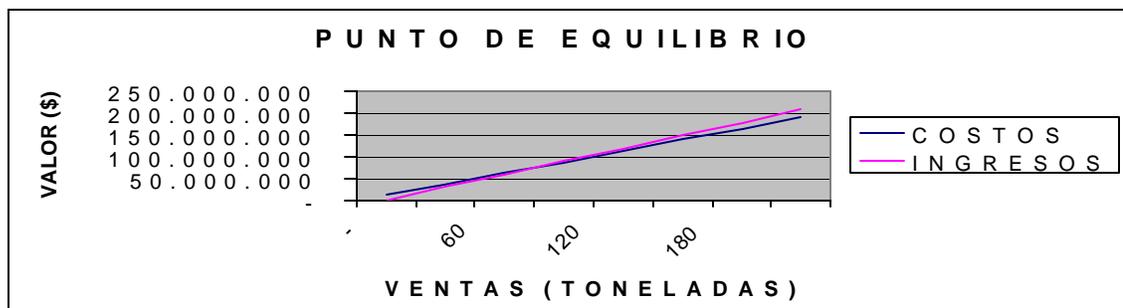
Sí la Utilidad Neta = 0, $\text{INGRESOS TOTALES} = \text{COSTOS TOTALES}$

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{RX}$$

Donde R = Precio por unidad de venta, en este caso \$1,000,000

El gráfico de las ecuaciones de Costo y de Ingresos es:

Figura 9. Punto de equilibrio en ventas



Haciendo Utilidad Neta = 0, obtenemos el punto de intersección que es el punto de equilibrio.

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{COSTOS TOTALES}$$

$$\text{RX} = \text{COSTO VARIABLE X} + \text{COSTO FIJO}$$

$$\text{INGRESOS} = 0.8621 \text{INGRESOS} + 10,886.000$$

$$\text{INGRESOS}(0) = \$78,941,262$$

Que es el mismo resultado que obtuvimos analíticamente.

El estudio de mercadeo, debe considerar el limitante anterior, y la posibilidad de incrementar las ventas, para beneficio de los accionistas, con otro limitante como el de cartera, el cual también ha sido un punto álgido en el estudio del presente trabajo de grado.

Si consideramos que la cartera en el momento se encuentra estable y confiable, según estudio de análisis de cartera anterior, y está valorada en el momento (Agosto 2004) en \$90,000,000, podemos ser elásticos con el departamento de mercadeo en un porcentaje que la planeación financiera nos permita.

El departamento de mercadeo considera que el impacto de gravamen a nuestros productos, ha sido determinante para la disminución en ventas.

6.2 PROYECCION DE LAS VENTAS

Considerando los datos históricos realizamos el presupuesto de ventas para el mes de agosto, mediante el método de mínimos cuadrados.

Este método se utiliza generalmente para estimar costo, volumen, utilidad, es una herramienta que sirve para medir, entre las variables dependiente e independiente, y se basa en la fórmula de la línea recta.

$$Y = a + bx.$$

Donde y es la variable dependiente, a la parte fija, b la parte variable y x la variable independiente.

La técnica de aplicación para encontrar los valores de ambas variables, es la de mínimos cuadrados, cuya mecánica encuentra a y b , tal que minimicen la distancia entre las observaciones y los valores generados con la recta.

Las ecuaciones que expresan las condiciones de los mínimos cuadrados son:

$$\text{Sumatoria de } y = na + \text{Sumatoria de } xb$$

$$\text{Sumatoria de } xy = \text{Sumatoria de } xa + \text{Sumatoria de } x^2b$$

Donde n es el número de datos históricos, y = valor de datos históricos, y x la identificación numérica de los años.

Con esta información, realizamos las proyecciones para los meses de agosto a diciembre, y posteriormente para el año de 2005. Basándonos en los datos históricos de ventas según el cuadro 6, tenemos:

Tabla 8. Método de mínimos cuadrados

METODO DE PROYECCION DE VENTAS POR MINIMOS CUADRADOS				
X		Y	X*Y	X*X
1	Ene-04	107.320.000	107.320.000	1
2	Feb-04	111.412.000	222.824.000	4
3	Mar-04	129.316.000	387.948.000	9
4	Abr-04	119.324.000	477.296.000	16
5	May-04	110.611.000	553.055.000	25
6	Jun-04	100.063.000	600.378.000	36
7	Jul-04	108.488.000	759.416.000	49
8	Ago-04	152.000.000	1.216.000.000	64
36		938.534.000	4.324.237.000	204

Y aplicando la formulación de mínimos cuadrados obtenemos las siguientes formulas:

Fórmula 1: $938534000 = 8^a + 36 b$

Fórmula 2: $4324237000 = 8^a + 204b$

Por lo cual:

$a = 106,513,107$ y $b = 2,400,809$

con estos datos proyectamos los meses de septiembre a diciembre, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 9. Proyección de ventas a diciembre de 2004

PROYECCION POR MESES				
NUMERO	MESES	a	b	y = a + bx
9	Sep-04	106.513.107	2.400.809	128.120.388
10	Oct-04	106.513.107	2.400.809	130.521.197
11	Nov-04	106.513.107	2.400.809	132.922.006
12	Dic-04	106.513.107	2.400.809	135.322.815

Con estas cifras proyectadas para los meses de septiembre a diciembre de 2004, la Sumatoria de ventas del año 2004 es de: \$ 1,465,420,000.

Con referencia a los datos del cuadro anterior. Podemos afirmar:

- ? Las cifras superan, el punto de equilibrio, y siguen una tendencia a la alta.
- ? Las cifras están condicionadas a factores externos, que según el análisis del departamento de mercado, son positivas, por la consideración de estos argumentos:

- ✍ Incentivos gubernamentales para recuperación del iva a todos aquellos productores que se organicen contablemente.
- ✍ Agremiación de productores consolidando el aumento del precio del pollo y cerdo procesado.

Conjuntamente a estos puntos, se suma el ánimo de invertir, por el mejoramiento de la seguridad y respaldo gubernamental en el departamento, por lo cual zonas aisladas hasta hace pocos meses como el departamento del Putumayo, se ha vuelto atractiva para introducir nuestros productos.

- ? Las cifras indican que en los próximos meses las ventas caerán con respecto al mes de agosto, lo cual es muy probable que no se cumpla, por las condiciones de acercamiento de meses históricos de buen movimiento para la empresa, como lo es temporada de fin de año, sin embargo hay que tener en cuenta que la crisis que hubo a principio de 2004, está latente y hay que manejarla con sumo cuidado.

Para un mejor análisis proyectaremos las ventas para el año 2005 y determinar que futuro depara a este departamento, ya con una situación más estable, con respecto a todos los argumentos que se ha tratado.

Tabla 10. Método de mínimos cuadrados anual

METODO DE PROYECCION DE VENTAS POR MINIMOS CUADRADOS				
X		Y	X*Y	X*X
1	2.002	1.712.665.000	1.712.665.000	1
2	2.003	1.933.139.626	3.866.279.252	4
3	2.004	1.465.420.406	4.396.261.218	9
6		5.111.225.032	9.975.205.470	14

El cuadro nos muestra en análisis que se ha venido concluyendo con respecto a la crisis del año 2004, determinado por el nuevo impuesto del iva a los productos distribuidos.

Aplicando la formulación de mínimos cuadrados obtenemos:

Fórmula 1: $5111225032 = 3^a + 6 b$

Fórmula 2: $9975205470 = 6^a + 14b$

Resolviendo estas ecuaciones, tenemos que:

$a = \$1,374,082,219$ y $b = \$123,622,297$, por lo cuál reemplazando los valores en la ecuación de la recta, obtenemos la proyección de ventas para los años de 2005, a 2010, como se ve en la tabla 11.

Tabla 11. Proyección de ventas a diciembre de 2010

AÑO	PROYECCION DE VENTAS	INCREMENTO
2005	\$1,868,571,407	27.5%
2006	\$1992,193,704	6.6%
2007	\$2,115,816,001	6.2%
2008	\$2,239,438,298	5.8%
2009	\$2,363,060,595	5.52%
2010	\$2,486,682,892	5.23%

Los anteriores datos proyectados, nos indican que las ventas, tendrán un incremento considerable del 27.5%, para el año 2005, lo cuál es muy promisorio y factible para la empresa, si incluimos un factor externo que se presenta en el periodo de agosto de 2004 y por lo cual el departamento de mercadeo afirma que las proyecciones de ventas serán considerables.

La empresa proveedora de nuestros productos, fue adquirida por un grupo empresarial sólido en este campo, el cual da la posibilidad que las distribuidoras diversifiquen sus productos, conjuntamente de las dos fábricas, con la gama de diversos productos.

Esta posibilidad da la oportunidad al cliente de conseguir productos de dos marcas y de diversos precios, para la misma necesidad. Además el incremento del 27.5% retoma una línea ascendente que se traía en años como 2002 y 2003, y donde se reafirma el bache en ventas del año 2004.

Para los años de 2006 a 2010, la proyección de ventas nos arroja incrementos que oscilan entre el 5% y 7%, los cuales hay que tener en cuenta a su debido tiempo para tomar medidas correctivas, en si éstos porcentajes, indican que después del año 2005, serán incrementos normales.

Con las proyecciones de ventas, realizamos el estado de resultados proyectado para el año 2005 y determinando los porcentajes, según el histórico de datos, como se observa en la tabla 12.

Tabla 12. Proyección estado de resultados 2005

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA EL AÑO 2005		
Ventas Netas:	1.868.571.407	100%
Ventas de Contado:	1.009.028.560	54%
Ventas de Crédito:	859.542.847	46%
Costo de Ventas	1.610.895.410	86%
Utilidad Bruta	257.675.997	13,79%

Gastos de Administración	20.367.428	1,09%
Gastos de Ventas	163.873.712	8,77%
Total Operacionales	184.241.141	9,86%
Utilidad Operacional	73.434.856	3,93%
Otros Gastos	4.858.286	0,26%
Otros Ingresos	74.742.856	4,00%
Utilidad del Periodo	143.319.427	7,67%

Se estima que los porcentajes de gastos de administración y ventas, se mantienen con respecto a años anteriores, ya que las condiciones en si no cambian sustancialmente, la empresa seguirá adquiriendo las mercancías de la misma sede, ubicada en la ciudad de Buga (Valle), así mismo el flete no presenta consideraciones de alza en los próximos meses.

La cuenta que se estima puede aumentar, es la de otros ingresos, ya que el nuevo proveedor, otorga descuentos comerciales más favorables, si se cancela de contado.

Con respecto a la utilidad del periodo del 7.67%, y comparada con las siguientes tasas:

CDT a 1 año: 7.65%

Tasas anuales Efectivas de 60 a 89 días: 5.65%

DTF: 7.80%

Datos tomados de la página de Internet del BANCO DE COLOMBIA, septiembre 1 de 2004.

La empresa tiene una rentabilidad similar a la de un CDT, y superior a la tasa efectiva anual a 90 días. Y menor rentabilidad al DTF que es del 7.80%, incluso con menor riesgo. Pero la situación hay que valorarla desde otro punto de vista, como:

- ? El capital esta en continuo movimiento, generando, empleo directo e indirecto.
- ? La empresa al encontrarse en el gremio agropecuario, tiene la oportunidad de realizar nuevas inversiones, que aumenten la rentabilidad.

? La empresa al tener un conocimiento del mercado y de sus clientes, y al manejar estos conceptos con mayor organización, reduce el riesgo de inversión.

Así mismo proyectamos el balance general para el año 2005, teniendo en cuenta la inflación y porcentajes de cartera según estudio del presente trabajo:

7. CONCLUSIONES

- ? Es de vital importancia para cualquier empresa, contar con un departamento de finanzas, organizado en escala según el tamaño y movimiento de la empresa. Dicho departamento debe estar a la altura de otros departamentos, que le den la misma importancia a sus funciones como a otras de la empresa.

- ? Todos los cargos del departamento de finanzas y en general de la empresa, deben estar acompañados por un manual de funciones, las cuales deben cumplirse con y evaluarse para determinar el comportamiento de cada uno de los funcionarios de la empresa.

- ✍ La información que se maneje en cada uno de los departamentos de la empresa debe ser compartida, para así tomar decisiones individuales o conjuntas que conlleven al beneficio general de la empresa. Dicha información debe ser lo más fiable y fidedigna posible.

- ✍ Toda empresa debe llevar un historial de cada uno de sus clientes, el cual incluya cumplimiento y respaldo, dicho historial debe ser más completo si se maneja clientes a crédito, a los cuales se les debe llevar un archivo manual que comprenda todos los requisitos y formatos para otorgación de crédito. Si los clientes a crédito crecen ostensiblemente, dicho formatos deben complementarse con programas contables que manejen más detalladamente los movimientos, y nos den información veraz y a tiempo.

- ✍ En el departamento de finanzas, debe haber una subdivisión que se encargue de la cartera, con una infraestructura acorde a la empresa, y con funcionarios competentes y exclusivos a su cargo. Dicha sección se debe encargar de todos los movimientos de facturación tanto de contado como a crédito, así mismo determinar y revisar el cumplimiento o no de los pagos, para informar y tomar las medidas respectivas, enunciadas en el transcurso del presente trabajo.

- ✍ Si una empresa no es rentable financiera y administrativamente, y si se determina la liquidación se debe analizar los puntos rescatables de ésta, como clientes de buen comportamiento, personal, productos, y aplicaciones que se puedan emplear y trasladar para beneficio de otra empresa.
- ✍ La cartera está estrechamente ligada con las ventas, por lo cuál para analizarla. Debe haber un análisis minucioso que relacione estas dos cuentas, con la respectiva proyección.
- ✍ El presente trabajo se realizó buscando una solución a los problemas que se venían presentando en la empresa Mercasur, referidos alto monto de las cuentas por cobrar. Al buscar una solución para este problema, se lo pudo solucionar y adicionalmente se mejoró el comportamiento general de otras cuentas de la empresa como el de realizar inversiones más rentables y liquidación de empresas que no cumplían con los objetivo para la cual fue creada, no sin antes cumplir con el numeral 6 de estas conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

CUARTAS, Fernando de Jesús. Módulo finanzas internacionales. Medellín: s.n. 2003. 56 p.

DIAZ, Fidel. Módulo Gerencia Estratégica. Pasto: Universidad de Nariño, 2003. 75 p.

GARCIA, Oscar León. Administración financiera. Bogotá: Mc Graw hill, 1999. 815 p.

PARRADO, Alvaro. Fundamentos de planeación financiera y de inversiones. Pasto: Universidad de Nariño. 2003. 90 p.

ROSERO, Henry. Módulos administrativos contables. Pasto: s.n. 2001. 150 p.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo A. Balance General MERCOSUR

FLAVIO RAUL CERON MELO MERCASUR NIT. 1.790.195-1 BALANCE GENERAL COMPARATIVO							
CUENTAS	DICIEMBRE 31 2002	% PART	OCTUBRE 31 2003	% PART	VARIACION		%
ACTIVO							
CORRIENTE							
CAJA	4.821.183,18	1,86%	15.555.526,56	4,57%	10.734.343,38	222,35%	
Caja General	4.821.183,18	100,00%	15.555.526,56	100,00%	10.734.343,38	222,65%	
CUENTAS DE AHORRO	21.831.147,21	8,43%	7.696.045,69	2,26%	-14.135.101,52	-64,75%	
Bancafe	15.260.131,21	69,90%	7.663.950,69	99,58%	-7.596.180,52	-49,78%	
Banco Agrario	6.571.016,00	30,10%	32.095,00	0,42%	-6.538.921,00	-99,51%	
FONDOS	35.870.608,00	13,86%	2.449.088,42	0,72%	-33.421.519,58	100,00%	
MONEDA NACIONAL							
Raul Cerón Melo	35.870.608,00	100,00%	2.449.088,42	100,00%	-33.421.519,58	-93,17%	
TOTAL DISPONIBLE	62.522.938,39	24,15%	25.700.660,67	7,55%	-36.822.277,72	-58,89%	
DEUDORES							
CLIENTES	60.739.357,64	23,47%	151.444.294,70	44,50%	90.704.937,06	149,33%	
Clientes Almacén	60.739.357,64	100,00%	151.444.294,70	100,00%	90.704.937,06	149,33%	
CUENTAS COBR.SOCIOS	19.064.816,00	7,37%	26.285.202,51	7,72%	7.220.386,51	37,97%	
José Ignacio Cerón	12.130.097,00	63,63%	1.147.550,00	4,37%	-10.982.547,00	-90,54%	
Carlos Cerón Rosas	1.782.213,00	9,35%	1.163.000,00	4,42%	-619.213,00	-34,74%	
Jairo Raul Cerón	656.506,00	3,44%	2.335.300,00	8,88%	1.678.794,00	255,72%	
Bertha Rosas de Cerón	-266.300,00	-1,40%	327.750,00	1,25%	594.050,00	223,08%	
Raul Cerón Melo	4.206.200,00	22,06%	144.000,00	0,55%	-4.062.200,00	-96,58%	
Campo Alegre Ponedoras	321.700,00	1,69%	686.000,00	2,61%	364.300,00	113,24%	
Campo Alegre Ceños	111.000,00	0,58%	1.717.190,00	6,53%	1.606.190,00	1447,02%	
Sucursal Ipiales	0,00	0,00%	3.287.140,17	12,51%	3.287.140,17	100,00%	
Finca Zaragoza Cia General	0,00	0,00%	12.190.761,00	46,38%	12.190.761,00	100,00%	
Finca Zaragoza Ponedoras	0,00	0,00%	3.286.511,34	12,50%	3.286.511,34	100,00%	
Bertha Rosas de Cerón Catastro	123.400,00	0,65%	0,00	0,00%	-123.400,00	-100,00%	
ANTICIPOS Y AVANCES	514.058,00	0,20%	2.796.905,40	0,82%	2.282.847,40	444,98%	
A Proveedores	198.552,00	38,62%	781.773,40	27,95%	583.221,40	293,74%	
A Trabajadores	60.000,00	11,67%	460.600,00	16,47%	400.600,00	667,67%	
Otros	255.506,00	0,00%	1.554.532,00	55,58%	1.299.026,00	508,41%	
INGRESOS POR COBRAR	1.600.000,00	0,62%	0,00	0,00%	-1.600.000,00	100,00%	
Arrendamientos	1.600.000,00	0,00%	0,00	0,00%	-1.600.000,00	100,00%	
ANTICIPO DE IMPUESTOS	926.743,71	0,36%	661.591,94	0,19%	-265.151,77	-28,61%	
Retención en la Fuente-Renta	833.778,46	89,97%	486.542,94	73,54%	-347.235,52	-41,65%	
Anticipo año gravable 2003	0,00	0,00%	17.000,00	2,57%	17.000,00	100,00%	
Saldo a favor renta	43.875,00	4,73%	0,00	0,00%	-43.875,00	-100,00%	
Saldo a favor iva	31.933,25	3,45%	131.206,00	19,83%	99.272,75	310,88%	
Retención Impue Ind Comerc	17.157,00	1,85%	26.843,00	4,06%	9.686,00	56,46%	
DEUDORES VARIOS	67.690,00	0,03%	50.000,00	0,01%	-17.690,00	100,00%	
Otros	67.690,00	100,00%	50.000,00	100,00%	-17.690,00	100,00%	
TOTAL DEUDORES	82.912.665,35	32,03%	181.237.994,55	53,25%	98.325.329,20	118,59%	
INVENTARIOS	99.032.501,04	38,26%	117.144.733,31	34,42%	18.112.232,27	18,29%	
Mercancías no Fabricadas	99.032.501,04	100,00%	117.144.733,31	100,00%	18.112.232,27	18,29%	
TOTAL INVENTARIOS	99.032.501,04	38,26%	117.144.733,31	34,42%	18.112.232,27	18,29%	
TOTAL ACTIVOS CTE	244.468.104,78	94,44%	324.083.388,53	95,22%	79.615.283,75	32,57%	

FLAVIO RAUL CERÓN MELO

MERCASUR

NIT. 1.790.195-1

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

CUENTAS	DICIEMBRE 31 2002	% PART	OCTUBRE 31 2003	% PART	VARIACION	%
ACTIVOS FIJOS	11.521.522,00	4,45%	13.418.522,00	3,94%	1.897.000,00	16,46%
Equipo de Oficina	3.891.000,00	33,77%	4.388.000,00	32,70%	497.000,00	12,77%
Maquinaria y equipo	4.320.809,00	37,50%	5.520.809,00	41,14%	1.200.000,00	100,00%
Equipo de Computo y comun	3.309.713,00	28,73%	3.509.713,00	26,16%	200.000,00	6,04%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	11.521.522,00	4,45%	13.418.522,00	3,94%	1.897.000,00	16,46%
OTROS ACTIVOS	2.860.000,00	1,10%	2.860.000,00	0,84%	0,00	0,00%
Cargos Diferidos-Licencias	2.860.000,00	100,00%	2.860.000,00	100,00%	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO	258.849.626,78	100,00%	340.361.910,53	100,00%	81.512.283,75	31,49%
PASIVO						
CORRIENTE						
CUENTAS CTES.COMERCIALE	6.690.903,00	19,42%	5.953.876,73	8,65%	-737.026,27	-11,02%
Carlos Cerón Rosas	0,00	0,00%	181.700,00	3,05%	181.700,00	100,00%
Jairo Raul Cerón Rosas	0,00	0,00%	12.900,00	0,22%	12.900,00	100,00%
Francisco Inampuez	190.903,00	2,85%	0,00	0,00%	-190.903,00	-100,00%
Consignaciones Pendientes	0,00	0,00%	4.973.176,96	83,53%	4.973.176,96	100,00%
Carlos Urbano	0,00	0,00%	50.000,00	0,84%	50.000,00	100,00%
Finca Zaragoza-General	0,00	0,00%	546.000,00	9,17%	546.000,00	100,00%
Zaragoza pollas postura	0,00	0,00%	190.099,77	3,19%	190.099,77	100,00%
Jaline Garcia	6.500.000,00	97,15%	0,00	0,00%	-6.500.000,00	-100,00%
PROVEEDORES	14.589.397,00	42,34%	45.114.551,21	65,53%	30.525.154,21	209,23%
Nacionales	14.589.397,00	100,00%	45.114.551,21	100,00%	30.525.154,21	209,23%
COSTOS Y GASTOS	1.185.400,00	3,44%	1.634.800,00	2,37%	449.400,00	17,05%
Arrendamientos	1.054.900,00	88,99%	1.234.800,00	75,53%	179.900,00	17,05%
Diversos-Francisco Inampuez	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	#DIV/0!
Honorarios	130.500,00	11,01%	400.000,00	24,47%	269.500,00	206,51%
RETENCION EN LA FUENTE	434.001,58	1,26%	419.774,70	0,61%	-14.226,88	-3,28%
Honorarios	47.833,00	11,02%	44.400,00	10,58%	-3.433,00	-7,18%
Servicios	111.323,00	25,65%	87.578,00	20,86%	23.745,00	21,33%
Compras	236.345,58	54,46%	245.796,70	58,55%	9.451,12	4,00%
Arrendamientos	38.500,00	8,87%	42.000,00	10,01%	3.500,00	9,09%
IMPUEST.INDUS.COMERC.	77.346,00	0,22%	63.077,00	0,09%	-14.269,00	-100,00%
Servicios	66.793,00	86,36%	52.547,00	83,31%	14.246,00	21,33%
Arrendamientos	6.600,00	8,53%	7.200,00	11,41%	600,00	9,09%
Compras	3.953,00	5,11%	3.330,00	5,28%	-623,00	-15,76%
APORTES DE NOMINA	636.349,00	1,85%	874.157,00	1,27%	237.808,00	37,37%
Entidades Promotoras de Sal	321.751,00	50,56%	413.759,00	47,33%	92.008,00	28,60%
Aportes Riesgos Profesionales	9.678,00	1,52%	10.398,00	1,19%	720,00	7,44%
Confamiliar	174.240,00	27,38%	236.160,00	27,02%	61.920,00	35,54%
Fondos de Pensiones	130.680,00	20,54%	213.840,00	24,46%	83.160,00	63,64%
TOTAL CTAS. POR PAGAR	2.333.096,58	6,77%	2.991.808,70	4,35%	658.712,12	28,23%
IMPUESTOS Y TASAS	847.816,59	2,46%	1.857.960,75	2,70%	910.144,16	107,71%
Impuesto sobre las ventas	66.816,59	7,88%	247.330,75	13,31%	180.514,16	270,16%
Impuesto de renta	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	100,00%
Sobretasa año 2002	0,00	0,00%	97.000,00			
Impuesto de industria y comercio	0,00	0,00%	1.513.630,00	81,47%	1.513.630,00	100,00%
Impuesto seguridad democrática	781.000,00	92,12%	0,00	0,00%	-781.000,00	-100,00%
TOTAL IMPUESTOS	847.816,59	2,46%	1.857.960,75	2,70%	1.010.144,16	119,15%
OBLIGACIONES LABORA.	0,00	0,00%	2.924.750,00	4,25%	2.924.750,00	100,00%
Cesantías	0,00	0,00%	1.411.244,00	48,25%	1.411.244,00	100,00%
Interes Cesantia	0,00	0,00%	171.750,00	5,87%	171.750,00	100,00%
Prima Servicios	0,00	0,00%	715.508,00	24,46%	715.508,00	100,00%
Vacaciones	0,00	0,00%	626.248,00	21,41%	626.248,00	100,00%
TOTAL OBLIG.LABORALES	0,00	0,00%	2.924.750,00	100,00%	2.924.750,00	100,00%
TOTAL CORRIENTE	24.461.213,17	70,98%	58.842.947,39	85,47%	34.381.734,22	140,56%

FLAVIO RAUL CERON MELO
MERCASUR
 NIT. 1.790.195-1
BALANCE GENERAL COMPARATIVO

CUENTAS	DICIEMBRE 31 2002	% PART	OCTUBRE 31 2003	% PART	VARIACION	%
NO CORRIENTE						
FINANCIERAS	10.000.000,00	29,02%	10.000.000,00	14,53%	0,00	0,00%
Otros/Bertha Rosas de C	10.000.000,00	100,00%	10.000.000,00	100,00%	0,00	0,00%
TOTAL FINANCIERAS	10.000.000,00	29,02%	10.000.000,00	14,53%	0,00	0,00%
TOTAL NO CORRIENTE	10.000.000,00	29,02%	10.000.000,00	14,53%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	34.461.213,17	100,00%	68.842.947,39	100,00%	34.381.734,22	99,77%
PATRIMONIO						
CAPITAL PERSONAS NAT	77.810.768,00	34,68%	77.810.768,00	28,66%	0,00	0,00%
Raul Cerón Melo	12.026.984,00	15,46%	12.026.984,00	15,46%	0,00	0,00%
Bertha Rosas de Cerón	10.393.634,00	13,36%	10.393.634,00	13,36%	0,00	0,00%
José Ignacio Cerón	23.103.532,00	29,69%	23.103.532,00	29,69%	0,00	0,00%
Cecilia César Cerón	21.393.634,00	27,49%	21.393.634,00	27,49%	0,00	0,00%
Jairo Raul Cerón	10.892.984,00	14,01%	10.892.984,00	14,01%	0,00	0,00%
TOTAL CAPITAL	77.810.768,00	34,68%	77.810.768,00	28,66%	0,00	0,00%
APORTES A POLLOS	0,00	0,00%	13.000.000,00	4,79%	13.000.000,00	100,00%
Raul Cerón Melo	0,00	0,00%	4.000.000,00	30,77%	4.000.000,00	0,00%
Bertha Rosas de Cerón	0,00	0,00%	2.000.000,00	15,38%	2.000.000,00	0,00%
José Ignacio Cerón	0,00	0,00%	2.500.000,00	19,23%	2.500.000,00	100,00%
Cecilia César Cerón	0,00	0,00%	2.500.000,00	19,23%	2.500.000,00	100,00%
Jairo Raul Cerón	0,00	0,00%	2.000.000,00	0,00%	2.000.000,00	0,00%
TOTAL CAPITAL	0,00	0,00%	13.000.000,00	4,79%	13.000.000,00	100,00%
UTILIDAD POLLOS	0,00	0,00%	-43.029.825,00	-15,85%	-43.029.825,00	100,00%
Raul Cerón Melo	0,00	0,00%	-1.809.900,00	4,35%	-1.809.900,00	100,00%
Bertha Rosas de Cerón	0,00	0,00%	-3.890.600,00	9,04%	-3.890.600,00	100,00%
José Ignacio Cerón	0,00	0,00%	-13.665.075,00	31,76%	-13.665.075,00	100,00%
Cecilia César Cerón	0,00	0,00%	-17.504.800,00	40,68%	-17.504.800,00	100,00%
Jairo Raul Cerón	0,00	0,00%	-6.099.450,00	14,17%	-6.099.450,00	100,00%
Utilidad por distribuir	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL UTILIDAD	0,00	0,00%	-43.029.825,00	-15,85%	-43.029.825,00	0,00%
UTILIDADES	146.577.645,61	65,32%	223.738.020,14	82,40%	77.160.374,53	52,64%
Raul Cerón Melo	13.745.158,20	9,38%	21.250.178,94	9,50%	7.505.020,74	54,60%
Bertha Rosas de Cerón	8.220.500,83	5,61%	17.630.501,30	7,89%	9.409.940,47	114,42%
José Ignacio Cerón	10.053.720,92	6,86%	13.894.909,10	6,21%	3.841.240,18	38,21%
Cecilia César Cerón	11.946.058,20	8,15%	15.722.435,18	7,03%	3.776.376,98	31,61%
Jairo Raul Cerón	7.751.092,04	5,29%	17.572.017,71	7,85%	9.820.925,67	126,70%
Utilidad por distribuir	94.861.055,42	64,72%	137.667.917,91	61,53%	42.806.862,49	45,13%
TOTAL UTILIDAD	146.577.645,61	65,32%	223.738.020,14	82,40%	77.160.374,53	52,64%
TOTAL PATRIMONIO	224.388.413,61	100,00%	271.518.963,14	100,00%	47.130.549,53	21,00%
TOTAL PASIVO + PATRIM	258.849.626,78		340.361.910,53		81.512.283,75	31,40%

FLAVIO RAUL CERON MELO
 GERENTE

BERNARDO SARMIENTO CARRERA
 CONTADOR

Anexo B. Estados de resultados 2003

VENTAS CONTADO	80.771.806,60	55,84	75.994.435,26	56,71	70.898.445,16	54,92	75.943.442,93	49,21	84.131.012,22	49,51	865.333.979,31	63,90
VENTAS CREDITO	64.335.140,62	44,48	53.040.047,84	43,31	58.040.047,84	45,09	81.454.230,62	52,10	95.564.719,71	50,46	745.398.367,31	46,32
DECUEN Y DEVOCL	-452.901,17	-0,31	-38.302,41	-0,03	-8.866,78	-0,01	-2.053.633,49	-1,31	-128.955,77	-0,07	-3.591.153,86	-0,22
VENTAS NETAS	144.654.045,95	100,00	133.996.130,69	100,00	128.729.625,22	100,00	156.343.840,06	100,00	169.598.776,16	100,00	1.610.333.393,06	100,00
COSTOS DE VENTAS												
COSTO DE VENTAS	124.105.528,04	85,79	111.716.582,37	83,37	108.407.973,34	84,21	132.409.470,59	84,69	151.487.403,93	89,34	1.373.176.826,98	85,27
LIQ. BRUTA EN VENTAS	20.548.517,91	14,21	22.279.598,32	16,63	20.321.652,33	15,79	23.934.369,47	15,31	18.081.372,23	10,66	237.162.566,08	14,73
COSTOS DE ADMINISTRACION												
ENCUARIOS	500.000,00	0,35	500.000,00	0,37	500.000,00	0,39	444.000,00	0,28	444.400,00	0,26	4.883.399,00	0,30
PRESTOS	30.834,09	0,02	49.566,23	0,04	0,00	0,00	120.958,79	0,08	155.059,27	0,09	603.685,43	0,34
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	333.950,00	0,02
SERVICIOS	439.338,00	0,30	550.039,00	0,41	534.369,00	0,45	398.819,00	0,25	519.500,00	0,31	5.054.283,00	0,31
MANTENIM Y REPARAC	4.000,00	0,00	90.300,00	0,07	53.200,00	0,04	235.000,00	0,15	118.900,00	0,07	1.087.100,00	0,07
GALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	87.000,00	0,06	0,00	0,00	127.000,00	0,01
INTERES	353.850,00	0,24	324.590,09	0,24	543.765,00	0,42	506.097,73	0,32	602.310,85	0,36	4.727.841,77	0,29
TOTAL ADMINISTRACION	1.327.922,09	0,92	1.514.495,32	1,13	1.681.335,00	1,31	1.791.575,52	1,15	1.339.970,22	1,09	16.319.259,20	1,04
COSTOS DE VENTAS												
PERSONAL	2.752.385,00	1,90	2.779.101,00	2,07	2.838.601,00	2,21	3.515.941,00	2,25	3.413.591,00	2,01	28.635.254,00	1,78
RENDAMIENTOS	1.400.000,00	0,97	1.661.000,00	1,24	1.584.000,00	1,23	1.584.000,00	1,01	1.584.000,00	0,93	14.313.000,00	0,92
PRESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.060.270,00	0,38
GALES	99.000,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	357.500,00	0,06
UTILIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0,00
TRANSPORTE	5.537.450,00	3,83	5.475.114,83	4,09	5.994.300,00	4,66	5.952.300,00	3,81	8.980.950,00	5,30	75.973.783,11	4,72
INTERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32.000,00	0,00
COSTOS GENERALES POLLOS	980.267,04	0,68	817.700,43	0,61	990.952,13	0,77	1.446.450,37	0,93	1.052.354,00	0,62	10.972.167,58	0,68
TOTAL VENTAS	10.769.102,04	7,44	10.733.916,31	8,01	11.433.353,13	8,89	12.499.191,87	7,99	15.031.495,00	8,86	137.429.024,69	8,53
TOTAL OPERACIONALES	12.097.024,13	8,36	12.248.411,63	9,14	10.119.688,13	10,19	14.290.367,39	9,14	16.371.465,22	9,66	154.243.283,69	9,58
UTILIDAD OPERACIONAL	3.451.433,78	5,34	10.031.186,59	7,49	7.201.964,75	5,59	3.543.502,08	5,17	1.209.907,01	0,71	32.314.232,19	5,15
OTROS GASTOS												
INTERES	300.000,00	0,21	405.000,00	0,30	300.000,00	0,23	300.042,00	0,19	352.300,00	0,21	3.274.372,00	0,20
ENCUARIOS	51.258,05	0,04	51.580,00	0,04	29.550,32	0,02	49.350,23	0,03	0,00	0,00	465.064,32	0,03
INTERES	4.134,00	0,00	381,00	0,00	0,00	0,00	1.000,17	0,00	367,00	0,00	392.261,04	0,02
TOTAL OTROS GASTOS	365.442,05	0,25	456.971,00	0,34	329.550,32	0,25	351.595,40	0,22	352.667,00	0,21	4.131.597,36	0,26

Anexo C. Estado de resultados 2004

FLAVIO RAUL CERON MELO ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2004										
CUENTAS	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	ACUMULADO	%
INGRESOS										
VENTAS CONTADO	38.403.904,58	35,78	67.338.146,37	60,44	63.661.207,02	49,23	69.916.447,29	58,45	239.319.705,26	51,17
VENTAS CREDITO	70.445.219,24	65,64	45.662.009,53	40,98	67.390.510,46	52,11	51.521.601,01	43,07	235.019.340,24	50,25
DESCUEN. Y DEVOL.	-1.528.769,09	-1,42	-1.587.769,09	-1,43	-1.735.665,67	-1,34	-1.813.769,09	-1,52	-6.665.972,94	-1,43
VENTAS NETAS	107.320.354,73	100,00	111.412.386,81	100,00	129.316.051,81	100,00	119.624.279,21	100,00	467.673.072,56	100,00
COSTO DE VENTAS										
COSTO DE VENTAS	87.714.076,53	81,73	93.679.044,40	84,08	103.763.734,22	80,24	94.450.464,71	78,96	379.607.319,86	81,17
UTILID. BRUTA EN VTAS	19.606.278,20	18,27	17.733.342,41	15,92	25.552.317,59	19,76	25.173.814,50	21,04	88.065.752,70	18,83
GASTOS DE ADMINISTRACION										
HONORARIOS	444.444,00	0,41	444.444,00	0,40	444.444,00	0,34	1.144.444,00	0,96	2.477.776,00	0,53
IMPUESTOS	81.781,57	0,08	140,00	0,00	5.953.089,33	4,60	19.205,75	0,02	6.054.216,65	1,29
SEGUROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS	847.730,00	0,79	434.030,00	0,39	718.676,00	0,56	549.214,00	0,46	2.549.650,00	0,55
MANTENIM Y REPARAC	55.000,00	0,05	140.000,00	0,13	385.670,00	0,30	5.000,00	0,00	585.670,00	0,13
LEGALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIVERSOS	1.769.920,69	1,65	1.268.849,95	1,14	3.122.240,03	2,41	2.526.424,47	2,11	8.687.435,14	1,86
TOTAL ADMISTRACION	3.198.876,26	2,98	2.287.463,95	2,05	10.624.119,36	8,22	4.244.288,22	3,55	20.354.747,79	4,35
GASTOS DE VENTAS										
DE PERSONAL	1.882.074,32	1,75	2.130.740,00	1,91	2.743.462,00	2,12	2.286.613,00	1,91	9.042.889,32	1,93
ARRENDAMIENTOS	1.584.000,00	1,48	1.584.000,00	1,42	1.584.000,00	1,22	1.584.000,00	1,32	6.336.000,00	1,35
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LEGALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PUBLICIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSPORTES	5.741.800,00	5,35	5.742.600,00	5,15	5.741.700,00	4,44	7.498.661,00	6,27	24.724.761,00	5,29
DIVERSOS	0,00	0,00	70.000,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	0,01
GASTOS GENERALES POLLOS	3.360.101,54	3,13	1.745.503,05	1,57	4.228.723,56	3,27	7.011.455,55	5,86	16.345.783,70	3,50
TOTAL VENTAS	12.567.975,86	11,71	11.272.843,05	10,12	14.297.885,56	11,06	18.380.729,55	15,37	56.519.434,02	12,09
TOTAL OPERACIONALES	15.766.852,12	14,69	13.560.307,00	12,17	24.922.004,92	19,27	22.625.017,77	18,91	76.874.181,81	16,44
UTILIDAD OPERACIONAL	3.839.426,08	3,58	4.173.035,41	3,75	630.312,67	0,49	2.548.796,73	2,13	11.191.570,89	2,39
OTROS GASTOS										
INTERESES	375.000,00	0,35	375.000,00	0,34	300.000,00	0,23	300.000,00	0,25	1.350.000,00	0,29
BANCARIOS	58.586,00	0,05	42.630,00	0,04	41.470,00	0,03	35.501,00	0,03	178.187,00	0,04
DIVERSOS	18.004,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18.004,00	0,00
TOTAL OTROS GASTOS	451.590,00	0,42	417.630,00	0,37	341.470,00	0,26	335.501,00	0,28	1.546.191,00	0,33

FLAVIO RAUL CERON MELO
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2004

CUENTAS	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	ACUMULADO	%
OTROS INGRESOS									111.343,85	0,02
INTERESES CTA. AHORROS	28.729,88	0,03	22.021,89	0,02	47.090,81	0,04	13.501,27	0,01	0,00	0,00
OTROS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.240.253,64	2,40
DESCUENTOS COMERCIALES	2.453.492,26	2,29	1.459.084,83	1,31	3.032.558,64	2,35	4.295.117,91	3,59	3.018.784,80	0,65
DESCUENTOS COMERCIALES-I	1.021.640,00	0,95	18.899,00	0,02	466.245,80	0,36	1.512.000,00	1,26	0,00	0,00
ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FINANCIEROS-OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMISION FINCA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62.794,50	0,01
RECUPERACIONES	8.177,14	0,01	23.266,00	0,02	9.707,00	0,01	21.644,36	0,02	36.000,00	0,01
RECUPERACIONES-POLLOS	0,00	0,00	36.000,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	1.312,96	0,00
DIVERSOS	0,00	0,00	409,42	0,00	2,16	0,00	901,38	0,00	0,00	0,00
ENVASES Y EMPAQUES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.470.489,75	3,09
TOTAL OTROS INGRESOS	3.512.039,28	3,27	1.559.681,14	1,40	3.555.604,41	2,75	5.843.164,92	4,88	24.115.869,64	5,16
UTILIDAD DEL PERIODO	6.899.875,36	6,43	5.315.086,55	4,77	3.844.447,08	2,97	8.056.460,65	6,73		

Anexo D. Rotación de inventarios

CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD MARIANA
DIR. RESI. CRA. 24 No. 30-457

Teléfono: 7204444
TEL OFICI: 7219073



MERCASUR
FLAVIO RAÚL CERON MELO
ROTACION DE INVENTARIOS
DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003

ROTACION DE INVENTARIOS = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$

DIAS INVENTARIO EN MANO = $\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO X 30 DIAS}}{\text{COSTO DE VENTAS}}$

ROTACION DE INVENTARIOS				
MES	COSTO DE VENTAS	INVENTARIO PROMEDIO	ROTACION INVENTARIOS	DIAS INVEN. EN MANO
ENERO	136.054.077	108.100.061	1,26	23,84
FEBRERO	137.432.521	117.723.987	1,17	25,70
MARZO	153.125.992	106.168.085	1,44	20,80
ABRIL	164.248.953	90.135.973	1,82	16,46
MAYO	154.188.325	104.198.662	1,48	20,27
JUNIO	124.105.528	106.937.250	1,16	25,85
JULIO	111.716.582	88.443.938	1,26	23,75
AGOSTO	108.407.973	90.163.792	1,20	24,95
SEPTIEMBRE	132.409.471	90.691.351	1,46	20,55
OCTUBRE	151.487.404	101.697.211	1,49	20,14
PROMEDIO	1.373.176.827	108.088.617	12,70	23,61

INVENTARIO PROMEDIO				
MES	SALDO ANTERIOR	NUEVO SALDO	PROMEDIO	
ENERO	99.032.501	117.167.620	108.100.061	
FEBRERO	117.167.620	118.280.354	117.723.987	
MARZO	118.280.354	94.055.816	106.168.085	
ABRIL	94.055.816	86.216.130	90.135.973	
MAYO	86.216.130	122.181.194	104.198.662	
JUNIO	122.181.194	91.693.306	106.937.250	
JULIO	91.693.306	85.194.570	88.443.938	
AGOSTO	85.194.570	95.133.013	90.163.792	
SEPTIEMBRE	95.133.013	86.249.689	90.691.351	
OCTUBRE	86.249.689	117.144.733	101.697.211	
TOTALES	99.032.501	117.144.733	108.088.617	

Anexo E. Rotación de proveedores

CONTADOR PÚBLICO
UNIVERSIDAD MARIANA
DIR. RESI. CRA. 24 No. 30-457

Teléfono: 7204444
TEL. OFIC: 7219073



MERCASUR
FLAVIO RAUL CERON MELO
ROTACION DE PROVEEDORES
DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003

$$\text{ROTACION PROVEEDORES} = \frac{\text{COMPRAS A CREDITO}}{\text{PROMEDIO PROVEEDORES}}$$

$$\text{PROMEDIO PAGOS} = \frac{\text{PROVEEDOR PROMED X 30 DIAS}}{\text{COMPRAS A CREDITO}}$$

PROVEEDORES NACIONALES				
MES	COMPRAS A CREDITO	PROVEEDORES PROMEDIO	ROTACION PROVEEDOR	PROMEDIO DE PAGOS
ENERO	162.032.275	36.633.671	4,42	6,78
FEBRERO	156.404.815	47.913.671	3,26	9,19
MARZO	136.104.070	26.857.761	5,07	5,92
ABRIL	165.130.984	18.989.443	8,70	3,45
MAYO	202.838.501	42.259.488	4,80	6,25
JUNIO	100.027.817	42.384.388	2,36	12,71
JULIO	0	13.573.226	0,00	#¡DIV/0!
AGOSTO	125.407.533	21.034.010	5,96	5,03
SEPTIEMBRE	141.280.789	28.250.707	5,00	6,00
OCTUBRE	198.174.361	32.515.917	6,09	4,92
PROMEDIO	1.387.401.145	32.515.917	42,67	7,03

PROVEEDORES PROMEDIO				
MES	SALDO ANTERIOR	NUEVO SALDO	PROMEDIO	
ENERO	14.589.397	58.677.945	36.633.671	
FEBRERO	58.677.945	37.149.398	47.913.671	
MARZO	37.149.398	16.566.124	26.857.761	
ABRIL	16.566.124	21.412.762	18.989.443	
MAYO	21.412.762	63.106.213	42.259.488	
JUNIO	63.106.213	21.662.563	42.384.388	
JULIO	21.662.563	5.483.889	13.573.226	
AGOSTO	5.483.889	36.584.132	21.034.010	
SEPTIEMBRE	36.584.132	19.917.282	28.250.707	
OCTUBRE	19.917.282	45.114.551	32.515.917	
GLOBAL	14.589.397	21.412.762	18.001.080	

Anexo F. Rotación de Cartera 2003

MERCASUR
FLAVIO RAUL CERON MELO
ROTACION DE CARTERA
DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003

$$\text{ROTACION CARTERA} = \frac{\text{VENTAS CREDITO PERIODO}}{\text{CLIENTES PROMEDIO}}$$

$$\text{PROMEDIO COBROS} = \frac{\text{CLIENTES PROMEDIO X 30 DIAS}}{\text{VENTAS CREDITO PERIODO}}$$

CARTERA				
MES	VENTAS A CREDITO	CLIENTES PROMEDIO	ROTACION CARTERA	PROMEDIO DE COBROS
ENERO	75.052.764	81.695.420	0,92	32,66
FEBRERO	73.895.124	82.369.363	0,90	33,44
MARZO	73.763.520	108.915.305	0,68	44,30
ABRIL	91.321.756	118.510.081	0,77	38,93
MAYO	84.429.517	125.007.241	0,68	44,42
JUNIO	64.335.141	131.397.006	0,49	61,27
JULIO	58.040.048	122.416.643	0,47	63,28
AGOSTO	58.040.048	134.667.374	0,43	69,61
SEPTIEMBRE	81.454.231	139.802.436	0,58	51,49
OCTUBRE	85.564.720	106.091.826	0,81	37,20
PROMEDIO	745.896.867	106.091.826	7,03	42,67

CARTERA PROMEDIO PROMEDIO				
MES	SALDO ANTERIOR	NUEVO SALDO	PROMEIO	
ENERO	60.739.358	81.695.420	71.217.389	
FEBRERO	81.695.420	82.369.363	82.032.391	
MARZO	82.369.363	108.915.305	95.642.334	
ABRIL	108.915.305	118.510.081	113.712.693	
MAYO	118.510.081	125.007.241	121.758.661	
JUNIO	125.007.241	131.397.006	128.202.124	
JULIO	131.397.006	122.416.643	126.906.825	
AGOSTO	122.416.643	134.667.374	128.542.009	
SEPTIEMBRE	134.667.374	139.802.436	137.234.905	
OCTUBRE	139.802.436	151.444.295	145.623.365	
TOTALES	60.739.358	151.444.295	106.091.826	

Anexo G. Rotación de cartera 2004

MERCASUR
 FLAVIO RAUL CERON MELO
 ROTACION DE CARTERA
 DE ENERO A ABRIL DEL 2004

$$\text{ROTACION CARTERA} = \frac{\text{VENTAS CREDITO PERIODO}}{\text{CLIENTES PROMEDIO}}$$

$$\text{PROMEDIO COBROS} = \frac{\text{CLIENTES PROMEDIO X 30 DIAS}}{\text{VENTAS CREDITO PERIODO}}$$

CARTERA				
MES	VENTAS A CREDITO	CLIENTES PROMEDIO	ROTACION CARTERA	PROMEDIO DE COBROS
ENERO	70.445.219	104.210.406	0,68	44,38
FEBRERO	45.662.010	98.514.351	0,46	64,72
MARZO	67.390.510	97.780.938	0,69	43,53
ABRIL	51.521.601	96.082.289	0,54	55,95
PROMEDIO	235.019.340	114.898.439	2,05	58,67

CARTERA PROMEDIO PROMEDIO				
MES	SALDO ANTERIOR	NUEVO SALDO	PROMEIO	
ENERO	133.714.589	104.210.406	118.962.497	
FEBRERO	104.210.406	98.514.351	101.362.378	
MARZO	98.514.351	97.780.938	98.147.645	
ABRIL	97.780.938	96.082.289	96.931.614	
TOTALES	133.714.589	96.082.289	114.898.439	

Anexo H. Comportamiento de Cartera 2003

MERCASUR
COMPORTAMIENTO CARTERA
AÑO 2003

MESES	POR VENCER	1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	91 A 120 DIAS	MAS DE 121 DIAS	TOTAL
DICIEMBRE	29.414.300,05	15.303.800,03	6.599.300,02	4.406.860,00	1.294.999,98	4.120.925,09	61.140.185,18
%	48,11%	25,03%	10,79%	7,21%	2,12%	6,74%	100,00%
ENERO	47.212.352,48	19.380.734,72	4.270.100,02	3.792.700,02	3.445.160,04	4.015.200,08	82.096.247,36
%	57,51%	23,58%	5,20%	4,62%	4,20%	4,89%	100,00%
FEBRERO	38.050.911,97	31.492.117,19	4.432.001,40	1.059.900,00	1.126.700,02	5.608.560,09	82.770.190,67
%	47,18%	38,05%	5,35%	1,28%	1,36%	6,78%	100,00%
MARZO	39.475.803,67	44.347.019,91	15.835.747,21	2.863.201,30	230.600,00	6.563.760,11	109.316.132,20
%	36,11%	40,57%	14,49%	2,62%	0,21%	6,00%	100,00%
ABRIL	39.128.457,87	40.889.182,15	22.853.805,43	8.750.902,57	1.444.500,00	5.844.060,09	118.910.908,11
%	32,91%	34,39%	19,22%	7,36%	1,21%	4,91%	100,00%
MAYO	45.758.112,29	44.326.073,92	16.420.314,74	6.308.405,01	3.957.601,01	7.627.561,57	125.408.068,54
%	37,26%	35,35%	13,09%	5,03%	3,16%	6,08%	100,00%
JUNIO	35.428.285,60	45.605.057,45	24.594.259,72	11.830.113,87	4.412.954,54	9.926.162,58	131.797.833,76
%	26,88%	34,60%	18,66%	8,98%	3,35%	7,53%	100,00%
JULIO	29.093.338,40	34.696.792,83	25.740.730,76	13.394.778,23	8.217.053,81	11.674.767,03	122.817.471,05
%	23,69%	28,25%	20,95%	10,91%	6,69%	9,51%	100,00%
AGOSTO	35.923.492,40	35.835.301,69	25.283.372,86	15.388.181,55	7.072.672,09	15.564.980,54	135.068.201,13
%	26,60%	26,53%	18,72%	11,39%	5,24%	11,52%	100,00%
SEPTIEMBRE	45.446.388,45	42.562.232,46	19.301.242,04	4.696.885,65	5.592.057,35	19.604.446,48	140.203.263,43
%	34,55%	30,36%	13,77%	3,35%	3,99%	13,98%	100,00%
OCTUBRE	54.335.674,07	54.408.879,35	15.470.248,04	2.138.668,90	3.642.273,20	21.849.378,73	151.845.122,29
%	35,78%	35,83%	10,19%	1,41%	2,40%	14,39%	100,00%

Anexo I. Balance sucursal Ipiales

AGROFINCA IPIALES JOSE I. CERON ROSAS BALANCE GENERAL CLASIFICADO		
CUENTAS	OCTUBRE 31 2003	% PART
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA	6.519.180,92	10,16%
Caja General	6.519.180,92	100,00%
TOTAL DISPONIBLE	6.519.180,92	10,16%
DEUDORES		
CLIENTES	25.242.200,00	39,33%
Cientes Almacen	25.242.200,00	100,00%
CUENTAS COBR.SOCIOS	3.281.100,00	5,11%
Carlos Cerón Rosas	100.000,00	3,05%
Campo Alegre Cerdos	1.000.000,00	30,48%
Mercasur	1.626.100,00	49,56%
Finca Zaragoza-Cta General	300.000,00	9,14%
Julio Florez	255.000,00	7,77%
TOTAL DEUDORES	28.523.300,00	44,44%
INVENTARIOS	28.010.982,96	43,64%
Mercancías no Fabricadas	28.010.982,96	100,00%
TOTAL INVENTARIOS	28.010.982,96	43,64%
TOTAL ACTIVOS CTE	63.053.463,88	98,24%
ACTIVOS FIJOS		
ACTIVOS FIJOS	250.000,00	0,39%
Equipo de Oficina	250.000,00	100,00%
Maquinaria y equipo	0,00	0,00%
Equipo de Computo y comun	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	250.000,00	0,39%
OTROS ACTIVOS	880.000,00	1,37%
Cargos Diferidos-Preoperativos	880.000,00	100,00%
TOTAL ACTIVO	64.183.463,88	100,00%

Anexo J. Estado de resultados sucursal Ipiales

AGROFINCA IPIALES	
ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A OCTUBRE DEL 2003	
CUENTAS	VALOR
INGRESOS	
VENTAS	147.083.981,00
DESCUEN. Y DEVOL.	-199.000,00
VENTAS NETAS	146.884.981,00
COSTO DE VENTAS	
COSTO DE VENTAS	144.766.379,12
UTILID. BRUTA EN VTAS	2.118.601,88
GASTOS DE ADMINISTRACION	
IMPUESTOS	49.850,00
SERVICIOS	1.384.596,00
MANTENIM.Y REPARAC	155.000,00
LEGALES	52.600,00
DIVERSOS	977.590,00
TOTAL ADIMISTRACION	2.619.636,00
GASTOS DE VENTAS	
DE PERSONAL	4.470.527,00
ARRENDAMIENTOS	5.310.000,00
SERVICIOS	2.027.166,00
LEGALES	367.600,00
GASTOS DE VIAJE	419.500,00
DIVERSOS	182.132,00
TOTAL VENTAS	12.776.925,00
TOTAL OPERACIONALES	15.396.561,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-13.277.959,12
OTROS INGRESOS	
DIVERSOS	16.000,00
TOTAL OTROS INGRESOS	16.000,00
UTILIDAD DEL PERIODO	-13.261.959,12

Anexo K. Balance general proyectado a diciembre 31 de 2005

BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE 31 DE 2005

CUENTAS	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2005
ACTIVO			
CAJA	29.499.985,00	6.831.650,54	20.633.392,19
Caja General	29.499.985,00	6.831.650,54	20.633.392,19
BANCOS	21.831.147,21	19.410.314,33	34.469.922,36
Banco Agrario	6.571.016,00	9.203.711,00	16.683.370,40
Bancafe	15.260.131,21	10.206.603,33	17.786.551,96
TOTAL DISPONIBLE	51.331.132,21	26.241.964,87	55.103.314,56
DEUDORES			
CLIENTES	64.931.337,74	133.714.588,91	90.000.000,00
Clientes Almacen	65.668.957,00	133.714.588,91	90.000.000,00
Provisión Cartera	-737.619,26	0,00	0,00
ANTICIPOS Y AVANCES	2.957.321,75	711.344,24	564.071,46
Otros	1.866.242,00	198.552,00	0,00
Saldo a favor año 2001	85.000,00	0,00	0,00
Retención en la fuente	956.989,50	398.792,24	438.671,46
Retención Industria y comercio	17.157,00	0,00	0,00
Anticipo Sobretasa	0,00	97.000,00	106.700,00
Anticipo año 2003	0,00	17.000,00	18.700,00
Saldo a favor iva	31.933,25	0,00	0,00
TOTAL DEUDORES	67.888.659,49	134.425.933,15	90.564.071,46
INVENTARIOS	99.853.125,13	78.283.052,12	103.602.792,33
Mercancías no Fabricadas	99.853.125,13	78.283.052,12	103.602.792,33
TOTAL INVENTARIOS	99.853.125,13	78.283.052,12	103.602.792,33
TOTAL ACTIVOS CTE	219.072.916,83	238.950.950,14	249.270.178,35
ACTIVOS FIJOS	97.855.075,56	96.112.401,81	189.381.737,73
Construcciones en curso	83.041.003,27	88.123.112,38	114.426.859,12
Equipo de Oficina	4.429.547,06	4.700.635,28	17.662.134,30
Equipo de Computo	3.783.425,05	4.014.970,61	11.907.903,17
Maquinaria y equipos	4.467.158,24	4.740.548,07	32.706.038,38
Flota y equipo de Transporte	9.583.805,49	10.170.333,87	33.678.802,75
Depreciación Acumulada	-7.449.863,55	-15.637.198,40	-21.000.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	97.855.075,56	96.112.401,81	189.381.737,73

BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE 31 DE 2005

Cuentas	AÑO 2002	AÑO 2003	2.005
OTROS ACTIVOS	2.600.172,47	2.481.896,96	2.730.086,66
Diferidos	2.600.172,47	2.481.896,96	2.730.086,66
TOTAL OTROS ACTIVOS	2.600.172,47	2.481.896,96	2.730.086,66
TOTAL ACTIVOS	319.528.164,86	337.545.248,91	441.382.002,74
PASIVO			
FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
Bancos Nacionales	0,00	0,00	0,00
TOTAL FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES	14.589.397,00	29.680.846,66	32.648.931,33
Nacionales	14.589.397,00	29.680.846,66	32.648.931,33
TOTAL PROVEEDORES	14.589.397,00	29.680.846,66	32.648.931,33
COSTOS Y GASTOS	1.185.400,00	1.234.800,00	1.358.280,00
Otros	1.185.400,00	1.234.800,00	1.358.280,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1.185.400,00	1.234.800,00	1.358.280,00
RETENCION EN LA FUENTE	434.001,58	350.041,21	385.045,33
Retencion en la Fuente	434.001,58	350.041,21	385.045,33
TOTAL RETENCION FUEN	434.001,58	350.041,21	385.045,33
IMPUEST.INDUS.COMERC	77.346,00	75.723,00	83.295,30
Rete.Imp.Industria y comercio	77.346,00	75.723,00	83.295,30
TOTAL IND.COMERCIO	77.346,00	75.723,00	83.295,30
APORTES NOMINA	636.311,00	866.871,00	953.558,10
Aporte de nómica	636.311,00	866.871,00	953.558,10
TOTAL APORTES NOMINA	636.311,00	866.871,00	953.558,10
IMPUESTOS Y TASAS	847.644,18	1.456.451,00	1.602.096,10
Impuesto Ventas	65.644,18	1.456.451,00	1.602.096,10
De Seguridad Democrática	782.000,00	0,00	0,00
De Renta y Complementarios	0,00	0,00	0,00
TOTAL IMPUESTOS	847.644,18	1.456.451,00	1.602.096,10
OBLIGACIONES LABORA.	0,00	0,00	0,00
Cesantías	0,00	0,00	0,00
Interes Cesantia	0,00	0,00	0,00
Vacaciones	0,00	0,00	0,00
TOTAL OBLIG.LABORALES	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	17.770.099,76	33.664.732,87	37.031.206,16

BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE 31 DE 2005

PASIVO

Cuentas	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2005
NO CORRIENTE			
FINANCIERAS	155.600.000,00	104.800.000,00	90.520.917,63
Otras Obligaciones	155.600.000,00	104.800.000,00	90.520.917,63
TOTAL FINANCIERAS	155.600.000,00	104.800.000,00	90.520.917,63
TOTAL NO CORRIENTE	155.600.000,00	104.800.000,00	90.520.917,63
TOTAL PASIVOS	173.370.099,76	138.464.732,87	127.552.123,79

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	56.208.072,74	56.208.072,74	56.208.072,74
Capital de Personas Naturales	56.208.072,74	56.208.072,74	56.208.072,74
TOTAL CAPITAL SOCIAL	56.208.072,74	56.208.072,74	56.208.072,74
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	11.537.724,60	20.482.598,18	22.530.858,00
Ajustes por Inflación	11.537.724,60	20.482.598,18	22.530.858,00
TOTAL REVAL. PATRIMONIO	11.537.724,60	20.482.598,18	22.530.858,00
UTILIDADES ACUMULADAS	34.846.787,37	76.476.267,67	91.771.521,21
Utilidades Acumuladas	34.846.787,37	76.476.267,67	91.771.521,21
TOTAL UTILIDADES ACUMULADAS	34.846.787,37	76.476.267,67	91.771.521,21
UTILIDAD DEL PERIODO	43.565.480,39	45.913.577,45	143.319.427,00
Utilidad del periodo	43.565.480,39	45.913.577,45	143.319.427,00
TOTAL UTILIDAD DEL PERIODO	43.565.480,39	45.913.577,45	143.319.427,00
TOTAL PATRIMONIO	146.158.065,10	199.080.516,04	313.829.878,94
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	319.528.164,86	337.545.248,91	441.382.002,73
ACTIVO	319.528.164,86	337.545.248,91	441.382.002,74
PRUEBA	0,00	0,00	0,00