

**PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA
“LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO”**

**MARIA XIMENA DELGADO GARZÓN
SILVANA LUCÍA ORDÓÑEZ SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA
“LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO”**

**MARIA XIMENA DELGADO GARZÓN
SILVANA LUCÍA ORDÓÑEZ SALAZAR**

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**Asesor:
ALBA YADIRA VILLARREAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

“ Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

Dr. Luis Alberto Arcos Arcos

Dr. Carlos Manuel Córdoba S.

San Juan de Pasto, junio de 2004.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración en el desarrollo de nuestro trabajo de grado a la Doctora Alba Yadira Villarreal, asesora del trabajo, a la Doctora Nohora Niño de Sánchez, gerente de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, al Doctor Andrés Felipe Arias Moncayo, secretario de la Junta Directiva de la Lotería de la Beneficencia de Nariño y a los docentes de la Universidad de Nariño de la especialización en finanzas IV promoción.

Dedicatoria

*Dedico este trabajo a mis padres Javier y María Elena
y a mi hijo Simón.*

María Ximena

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mis padres Gustavo y Violeta, a mi hija Daniela y a mi esposo Andrés Felipe.

Silvana

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. MARCO REFERENCIAL	21
1.1 MARCO HISTÓRICO	21
1.2 MARCO CONCEPTUAL	22
1.3 MARCO LEGAL	25
2. DIAGNOSTICO INTERNO	26
2.1 MISIÓN	26
2.2 VISIÓN	26
3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	28
3.1 JUNTA DIRECTIVA	28
3.1.1 Naturaleza y objeto de la Junta Directiva.	28
3.1.2 Funciones de la Junta Directiva.	28
3.2 GERENCIA GENERAL	29
3.2.1 Naturaleza y objeto de la Gerencia General.	29
3.2.2 Funciones de la Gerencia General.	29
3.3 COMITÉ TÉCNICO	30
3.3.1 Naturaleza y objeto del Comité Técnico.	30
3.3.2 Funciones del Comité Técnico.	30
3.4 ASESORÍA JURÍDICA	30
3.4.1 Naturaleza y objeto de la Asesoría Jurídica.	30

3.4.2	Funciones de la Unidad de Asesoría Jurídica.	30
3.4.3	Funciones de la Sección Jurídica de Apuestas Permanentes.	31
3.5	UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	31
3.5.1	Naturaleza y objeto de la Unidad Administrativa y Financiera.	31
3.5.2	Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera.	31
3.6	SECCIÓN DE PERSONAL	31
3.6.1	Funciones de la Sección de Personal.	31
3.7	SERVICIOS GENERALES	32
3.7.1	Funciones de la Sección de Servicios Generales.	32
3.8	DIVISIÓN FINANCIERA	32
3.8.1	Naturaleza y objeto de la División Financiera.	32
3.8.2	Funciones de la División Financiera.	32
3.8.3	Funciones de la Sección Tesorería.	32
3.8.4	Funciones de la Sección de Contabilidad.	32
3.9	SUPERVISIÓN DE APUESTAS PERMANENTES	33
3.9.1	Naturaleza y objeto de la Supervisión de Apuestas Permanentes.	33
3.9.1	Funciones de la Supervisión de Apuestas Permanentes.	33
3.10	UNIDAD COMERCIAL	33
3.10.1	Naturaleza y objeto de la Unidad Comercial.	33
3.10.2	Funciones de la Unidad Comercial.	33
3.11	DIVISIÓN DE MERCADEO	34
3.11.1	Naturaleza y objeto de la División de Mercadeo.	34

3.11.2	Funciones de la División de Mercadeo.	34
3.11.3	Funciones de la Sección Comercial.	35
3.11.4	Objetivos del Área Comercial.	35
3.11.5	Debilidades del Área Comercial.	37
3.11.6	Fortalezas del Área Comercial.	37
3.12	DISTRIBUCIÓN	37
3.12.1	Naturaleza y objeto de la División de Distribución.	37
3.12.2	Funciones de la División de Distribución.	37
4.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	38
4.1	VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
4.2	CONVERSIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA A VALORES CONSTANTES	38
4.3	ANÁLISIS DE ESTRUCTURA	38
4.3.1	Análisis Vertical.	38
4.3.2	Análisis Horizontal.	41
4.4	INDICADORES FINANCIEROS	44
4.4.1	Indicadores de Liquidez.	44
4.4.2	Indicadores de Endeudamiento.	45
4.4.3	Apalancamientos.	45
4.4.4	Indicadores de Actividad.	46
4.4.5	Indicadores de Rentabilidad.	46
4.5	MATRIZ DOFA FINANCIERA	52
5.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	53

5.1 ESCENARIO 1: TENDENCIA ACTUAL SIN APLICAR ESTRATEGIAS	53
5.2 ESCENARIO 2. APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO PROPUESTAS EN ESTE TRABAJO	53
5.3 PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO A LOS TRES GRUPOS DE ESTRATEGIAS	53
5.3.1 Estrategias relacionadas con el incremento en la utilidad neta ajustada.	53
5.3.2 Estrategias relacionadas con la disminución del activo neto financiado.	54
5.3.3 Estrategias relacionadas con la disminución del costo promedio de capital.	56
6. CONCLUSIONES	57
7. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama.	27

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cálculo del costo ponderado promedio del capital	49
Cuadro 2. Cálculo del EVA básico para la lotería de Nariño.	50
Cuadro 3. Matriz DOFA financiera.	52

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Balance general 2001.	61
Anexo B. Balance general 2002.	64
Anexo C. Balance general 2003.	67
Anexo D. Balance general comparativo.	70
Anexo E. Balance general comparativo inflactado.	73
Anexo F. Estado de resultados 2001.	76
Anexo G. Estado de resultados 2002.	78
Anexo H. Estado de resultados 2003.	80
Anexo I. Estado de resultados comparativo.	82
Anexo J. Estado de resultados comparativo inflactado.	84
Anexo K. Análisis vertical del balance general.	86
Anexo L. Análisis vertical del estado de resultados.	91
Anexo M. Análisis horizontal del balance general.	94
Anexo N. Análisis horizontal del estado de resultados.	98
Anexo O. Razones financieras.	101
Anexo P. Estructura de capital.	105
Anexo Q. Proyección del estado de resultados: escenario 1.	106
Anexo R. Proyección del estado de resultados: escenario 2.	108
Anexo S. Proyección del balance general escenario 1.	110
Anexo T. Proyección del balance general escenario 2.	113
Anexo U. Comparación escenario 1 frente al escenario 2.	116

RESUMEN

Este trabajo de grado consiste en el diagnóstico financiero de la Lotería de la Beneficencia de Nariño teniendo en cuenta la información de la empresa de los años 2001, 2002 y 2003. En este diagnóstico se encontró que la empresa es rentable operacionalmente, sin embargo se presenta una situación grave de liquidez; además tiene alto endeudamiento y sus pasivos son muy costosos, la mayor parte de sus activos son improductivos, la gestión de cobro es deficiente, los costos directos son altos y los gastos generales son excesivos de acuerdo a su actividad.

Según lo anterior, planteamos algunas recomendaciones que la Lotería podría tener en cuenta para mejorar su situación financiera, estas son:

Las estrategias relacionadas con el incremento en la utilidad neta ajustada, como el aumento de ingresos relacionado con mayores ventas de lotería propia y foránea, la disminución de gastos de personal realizando la reestructuración administrativa de la empresa sugerida por la Gerencia y la disminución de costos directos y gastos generales dada principalmente por la búsqueda de nuevos proveedores para la impresión de billetería.

Las estrategias relacionadas con la disminución del activo neto financiado, en estas encontramos la venta de activos improductivos, básicamente el edificio de propiedad de la Lotería que está siendo subutilizado, pues la empresa únicamente ocupa un piso del mismo. Con esta venta se podría solucionar el problema de alto endeudamiento y la empresa tendría mayor liquidez. Dentro de estas estrategias también tenemos la agilización de rotación de cartera, por cuanto la cartera morosa por concepto de arriendos es muy alta, al igual que la cartera proveniente de distribuidores de Lotería. Actualmente la empresa no cuenta con unas políticas definidas de gestión de cobro, por lo tanto, ésta es deficiente.

Por último, las estrategias relacionadas con la disminución del costo promedio de capital. En estas se sugieren la negociación de menores tasas de pasivos costosos con las entidades financieras. Así como la venta del inmueble la que generaría una disminución considerable en los pasivos, y por ende en sus costos.

Las estrategias recomendadas son acciones relativamente sencillas y alcanzables a nivel financiero. Con la aplicación de las mismas podemos observar que es posible obtener utilidades operacionales y netas en los próximos tres años.

Si no se aplica ninguna estrategia, y la Lotería continúa con las mismas tendencias de los tres años anteriores, sus resultados financieros arrojarán cada vez mayores pérdidas.

ABSTRACT

This final paper work consists on the financial diagnosis of the Lotería de la Beneficencia de Nariño and it is based on the company information of the years 2001, 2002 and 2003.

It was found in this diagnosis that the company is operationally profitable, However it has a serious situation of illiquidity, It also has a high level of indebtedness and its liabilities are very expensive, Most of their assets are unproductive. The direct costs and the administration expenses are excessive according to its activity.

In consent with the above mentioned, we outline some recommendations that, in our point of view, the Loteria de Nariño must take to improve its financial situation.

Strategies related with the increment in the net profits, such as the increase of revenues related with sales of lottery, the decrease of personnel expenses carrying out the administrative restructuration of the company suggested by the Management and the decrease of direct costs and expenses by searching new suppliers for the printing of lottery bills.

Strategies related with the diminution of the net assets, such as the sale of unproductive assets, mainly the administrative building that is being underemployed, With the sale of this building, the company could solve the problem of high indebtedness and could have a better situation of illiquidity these strategies include the rotation of bills to collect.

Strategies related with the decrease of the average cost of capital. Strategies such as the negotiation of lower rates for the financial debts, The sale of the properties will also produce a decrease of the average cost of capital by using the money in lowering the total debt, and therefore the cost of it.

The recommended strategies are relatively simple and reachable. With the right coordination of the Management and the local government, the application of these strategies could make the company obtain operational and net utilities in the next three years. We consider that if these recommendations are not applied and the Loteria de Nariño continues with the same tendencies, the losses and the financial results will be more evident.

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es necesaria porque las decisiones de inversión y financiación se influyen mutuamente y no deben adoptarse de forma independiente, en otras palabras, el conjunto puede ser mayor o menor que la suma de las partes.

La planeación financiera es necesaria para ayudarles a los directivos financieros a evitar sorpresas y a pensar como reaccionar ante situaciones inevitables. Ellos insisten en comprender qué es lo que hace funcionar a los proyectos y qué podría ir mal en ellos. Intentan averiguar el posible impacto de las decisiones de hoy en las oportunidades del mañana. El mismo enfoque se adopta, o debería adoptarse, cuando las decisiones de financiación e inversión se consideran en términos agregados. Finalmente, la planificación financiera ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporciones estándares para medir los resultados.

Los planes financieros deberían estar muy ligados a los planes de los negocios de la empresa. Una serie de previsiones financieras tiene poco valor operativo a menos que la dirección haya pensado sobre las decisiones de producción y comercialización que se necesitan para hacer realidad esos planes.

El trabajo tiene como objetivo general elaborar un plan financiero estratégico que incluya un diagnóstico de la situación financiera de la empresa “Lotería de la Beneficencia de Nariño”, haciendo énfasis en los conceptos de rentabilidad, endeudamiento y liquidez para determinar unas estrategias a seguir.

La “Lotería de la Beneficencia de Nariño” es una empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental cuya importancia radica en que es una fuente de recursos para el sector salud y la inversión social. En la actualidad cuenta con un plan de austeridad que va encaminado a reducir los gastos de funcionamiento y a redimensionar el área administrativa. Sin embargo, la empresa todavía no ha presentado los resultados esperados, debido principalmente a que las ventas de lotería han disminuido constantemente en los últimos años y los gastos no han disminuido en una proporción similar. Por lo anterior, consideramos necesario realizar un plan estratégico financiero que le permita a la empresa definir las acciones con el propósito de incrementar sus ingresos, reducir sus gastos, cumplir con sus obligaciones financieras y con las transferencias al sector salud y la inversión social.

El trabajo de grado permitirá aplicar los conceptos adquiridos en la especialización de Finanzas, directamente en la empresa de estudio, con el propósito de desarrollarlos en la práctica para elaborar una planeación financiera estratégica real.

Este trabajo nos permitirá cumplir con el requisito para obtener el título de Especialista en Finanzas, y constituye además un aporte importante para la Universidad y especialmente para la empresa de estudio.

Por ser el tema a estudiar parte integral de las ciencias sociales, la metodología a estudiar consiste en utilizar varias fuentes de conocimiento acerca de la Gerencia Financiera, Administración Financiera y Planeación Financiera; a partir de dicha información se elaborará un estudio y análisis de la información obtenida directamente de la empresa en estudio, para posteriormente elaborar un diagnóstico y unas estrategias a seguir.

La metodología concentra diversidad de procesos como recolección y análisis de datos, especialmente del área financiera de la empresa, para realizar el diagnóstico y su plan financiero. La técnica de recolección de datos posibles será a través de las fuentes primarias y secundarias, estas últimas se obtendrán directamente de los estados financieros de la empresa y material bibliográfico. La única información primaria que se utilizará será entrevistas con la Gerente y funcionarios de la empresa, y con miembros de la Junta directiva.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO HISTÓRICO

La Lotería de la Beneficencia de Nariño fue creada con base en la ordenanza 38 de 1933 y el Decreto No. 437 del mismo año para que funcione como un establecimiento público del orden departamental, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, cuyo objeto es obtener rentas derivadas del ejercicio del monopolio de juegos de suerte y azar que corresponde explotar a los departamentos, con el fin de destinar sus recursos exclusivamente a los servicios de salud.

Sus funciones específicas serían explotar y administrar los monopolios de juegos de suerte y azar consistentes en las loterías y apuestas permanentes, planear, organizar, evaluar y controlar el funcionamiento de la lotería y transferir los recursos obtenidos de la explotación de estos monopolios al Servicio Seccional de Salud o al ente o dependencia que haga sus veces.

Desde su inicio la Lotería de la Beneficencia de Nariño contó con su propio patrimonio conformado por los bienes muebles e inmuebles, valores y rentas propias, recursos provenientes de empréstitos que se obtengan con destino a sus programas, valores o bienes que perciba así como cualquier productos que provenga de sus operaciones financieras y las donaciones de cualquier origen que se le hagan.

En el decreto No. 372 de 1993 se reestructura la naturaleza y el objeto de la Lotería de la Beneficencia de Nariño pasando a ser una empresa industrial y comercial del estado del orden Departamental, para que funcione de forma individual o asociada, con personas naturales o jurídicas. Además se determina que sus utilidades se transfieran de manera exclusiva al Instituto Departamental de Salud o al ente que haga sus veces.

Con este decreto a la Lotería de la Beneficencia de Nariño, se le adicionó la función de formar parte de asociaciones, empresas, sorteos extraordinarios y otras modalidad de asociación que busquen la explotación de juegos de suerte y azar, loterías ordinarias y asociadas, etc.

En la Resolución No. 0204 de 2001 se suprimieron algunos cargos de empleados públicos, tanto de libre nombramiento y remoción, así como los de carrera administrativa, sin que se afecte la prestación de servicio de la empresa. En cuanto a las funciones que son atendidas por trabajadores oficiales, se estableció que pueden fusionarse sin afectar las labores de estos empleados. También se continuó el proceso de sistematización que adelantó la empresa, permitiendo reducir los procesos y comprobando la viabilidad de la fusión de funciones. Esta reestructuración se debió a las políticas de saneamiento de los entes del nivel territorial, que estableció la Ley 617 de 2000, esta Ley obliga a efectuar ajustes en las

plantas de personal en las empresas industriales y comerciales, establecimientos públicos y todos los entes de los niveles departamental y municipal.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Según Richard Brealey y Stewart Myers, la planificación financiera es un proceso de:

Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas a la empresa.

Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

Decisión de las alternativas que adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).

Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero¹.

El proceso de planeación financiera estratégica implica el análisis de la información actual de la empresa para la toma de decisiones que afectarán positiva o negativamente el futuro, es decir, la situación financiera posterior de una empresa dependerá en gran parte de las decisiones que se tomen hoy y de la información que se utilizó para tomar esas decisiones.

“La planeación es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro, que facilite identificar hacia donde se quiere llegar y los caminos más adecuados para hacerlo”².

A partir de esta concepción se deduce que el planeamiento es necesario para fijar objetivos posibles que maximicen el uso de la capacidad instalada, planear se constituye entonces en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles.

“La planeación es un proceso continuo de decisiones que auspicia el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización, en aras de enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos”³.

A través del proceso de planeación se propicia la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la proyección de lo que cada cual puede hacer en beneficio de la empresa, incrementando la productividad individual.

¹ BREALEY, Richard y MYERS, Stewart. Principios de finanzas corporativas. 5 ed. Edición. Bogotá : McGraw-Hill., 1995. p. 573.

² ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera: un enfoque estratégico. Bogotá : McGraw-Hill, 1997. p. 87.

³ Ibid., p. 89.

Con los planes estratégicos se puede delimitar con claridad los compromisos adquiridos por cada nivel organizacional, además se constituyen en un patrón de referencia a través del cual se puede controlar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestados, encontrar razones de las desviaciones, retroalimentar las decisiones e introducir correctivos que propugnen la consecución de las metas trazadas, además la planeación disminuye los riesgos.

“La planeación financiera está cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuya al costeo, la presupuestación, la elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Además, el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles organizacionales”⁴.

Entonces, la planificación financiera es un proceso de analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro, decidir que alternativas adoptar y comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Para la planeación financiera se requiere:

...en primer lugar identificar la misión, propósitos y objetivos actuales de la empresa como inicio del estudio, en segundo lugar, elaborar el diagnóstico estratégico compuesto por tres aspectos importantes: el empresarial, el financiero y la investigación del entorno, para determinar los problemas fundamentales y entregar a la empresa las soluciones que tiendan a resolver los problemas de crisis. Estos diagnósticos deben concluir con el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la parte interna de la empresa y de las amenazas y oportunidades a nivel externo que dan la capacidad al analista para definir las estrategias y fijar la nueva visión, misión, objetivos, las políticas y las metas para la ejecución de la planeación⁵.

Un estado financiero es la relación de cifras monetarias vinculadas con uno o varios aspectos específicos del negocio y presentadas con un ordenamiento determinado. Su objetivo fundamental es presentar información que permita, a quienes la utilizan, tomar decisiones que de alguna manera afectarán a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de esos usuarios⁶.

⁴ Ibid., p.20.

⁵ FIERRO MARTINEZ, Ángel María. Planeación financiera estratégica. 2 ed. Neiva : Universidad Sur Colombiana, 1994. p.1.

⁶ GARCÍA , Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Bogotá : Prensa Moderna Impresores S.A., 1995. p. 29.

Los estados financieros deben ser confiables, equitativos y comprensibles.

Confiables porque a medida que crecen los negocios también crece el volumen de dinero comprometido con las decisiones y quienes la toman, esperan que la información que están utilizando minimice la posibilidad de error.

Equitativos porque los intereses de los diversos usuarios, muchas veces pueden entrar en conflicto y para evitar esto deben utilizar la información que proporciona la contabilidad de la empresa, la cual no puede poner en ventaja a un grupo de usuarios sobre otro, sino que por el contrario, debe complacerlos a todos permitiéndoles alcanzar a través de esa información sus objetivos particulares.

Comprensibles porque no todos los usuarios están en condiciones de descifrar muchos aspectos complejos que involucran los negocios y, por lo tanto, los estados financieros, además de presentarse en términos sencillos, deben contener aclaraciones completas sobre aquellos hechos que a simple vista, las meras cifras no permiten entender con facilidad⁷.

“Un índice financiero es una relación entre dos cifras extractadas bien sea de los estados financieros o de cualquier otro informe interno, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa”⁸.

Generalmente, con los índices financieros analizamos el estado de la empresa en cuanto a liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Liquidez es la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y, por ende, el aumento de su valor, es el aspecto más importante para tener en cuenta.

El Endeudamiento presenta la relación que existe entre el monto del pasivo y el activo de la empresa. Para determinar un nivel óptimo de endeudamiento de una empresa, la decisión de cuánta deuda tomar puede ser evaluada mediante el estudio de los siguientes aspectos: ¿Cuál es el nivel de endeudamiento que satisface las expectativas de los propietarios? Y ¿Cuál es el monto de deuda que la empresa puede pagar?.

⁷ Ibid., p.30.

⁸ Ibid., p. 120.

1.3 MARCO LEGAL

Debido a la tradicional falta de presupuesto para atender las necesidades de la población en lo que se refiere a la salud, se pensó en recurrir al establecimiento de una lotería, con premios en dinero para obtener su producto y destinarlo a la asistencia pública, Fue así como se dictó la Ley 64 de 1923, de octubre 23, por medio de la cual el CONGRESO DE LA REPUBLICA, facultó, solamente a los departamentos para efectivamente establecer una lotería con premios en dinero con dicha finalidad, como lo señaló en su art. 1º.

Estableció dicha ley que el 64 por ciento de lo que produjera se destinaría al pago de los premios y el 14 por ciento del mismo valor como mínimo de participación para el departamento, que ya sabemos se destinaría para la asistencia pública.

Posteriormente, en el año de 1982, mediante la ley 1ª. Se estableció el régimen del juego del chance que aportaría otros recursos para la asistencia social y que generó una competencia para las loterías departamentales que había creado la mencionada ley 64 de 1923.

Finalmente se dictó la ley 643 de 2001 que estableció el régimen para el monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar y se facultó al ESTADO, no solo a los departamentos como lo decía la antigua ley 64 de 1923, para explotar todas las modalidades de los juegos de suerte y azar para destinar su producto a la salud pública. Aclaró esta ley que los titulares de las rentas del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar, serían los departamentos y los municipios, salvo los recursos destinados a investigación en áreas de la salud que pertenecen a la nación.

Esta ley, con el fin de garantizar la obtención de recursos, estableció unos principios básicos y generales, entre los cuales está el de la FINALIDAD SOCIAL, que se tradujo en destinarlos a la salud pública, el de la TRANSPARENCIA, para que así, dando cumplimiento a la ley, se evitaran los fraudes y toda clase de manipulaciones para quitarle o disminuirle seriedad a los juegos de suerte y azar que se establecieron, el de la RACIONALIDAD ECONÓMICA, que consiste básicamente en que los juegos mencionados deben dejar utilidades para destinarlas al servicio de salud pública.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO

2.1 MISIÓN

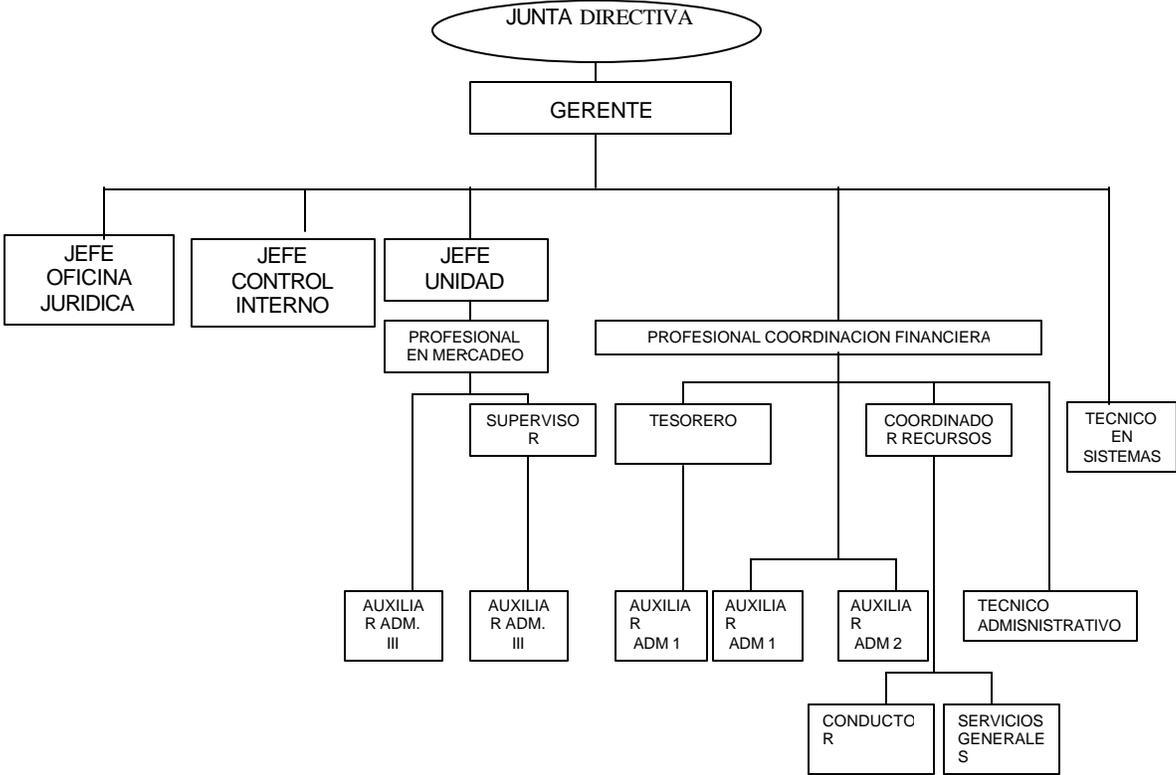
La Lotería de la Beneficencia de Nariño, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Departamental, dedicada a la explotación del monopolio de juegos de suerte y azar, cuyo producto es la lotería y que con la apertura de nuevos mercados con niveles de eficiencia sobresalientes y un recurso humano educado dentro de unos claros principios éticos, basados en la honestidad y la lealtad será siempre una empresa innovadora, logrando el éxito del producto dentro del mercado de las Loterías en el País y así incrementar las transferencias al sector salud y elevar el nivel de vida de nuestros trabajadores.

2.2 VISIÓN

Hacer de la Lotería de la Beneficencia de Nariño, una Empresa líder en el País dentro del sector de la explotación de los juegos de suerte y azar, logrando una rentabilidad que le permita elevar el nivel de vida de sus trabajadores y aportar al sector salud los recursos necesarios para un buen funcionamiento.

Desarrollar y perpetuar una Empresa socialmente dinámica e innovadora, financieramente sólida, gerencialmente participativa integrada por un talento humano que trabaja inspirado en el compromiso y la calidad, buscando mayores recursos económicos para la salud de los Nariñenses.

Figura 1. Organigrama.



3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DE LA LOTERÍA

3.1 JUNTA DIRECTIVA

3.1.1 Naturaleza y objeto de la Junta Directiva. La junta directiva está conformada por el Gobernador del Departamento de Nariño o su delegado quien la presidirá, por el Secretario de Hacienda Departamental, por el Director del Departamento Administrativo de Planeación, por el Secretario de Obras Públicas del Departamento, por el Jefe de Servicio de Salud o del organismo que haga sus veces en el Departamento, el Gerente General de la Lotería quien asistirá con voz pero sin voto.

Los Junta sesionará validamente con la mitad más uno de sus miembros y adoptará decisiones con el voto favorable con la mitad más uno de los votos de los asistentes.

3.1.2 Funciones de la Junta Directiva.

- ☞ Dirigir y administrar la Lotería conjuntamente con la Gerencia General de la misma.
- ☞ Determinar la orientación de la Lotería de conformidad con las más vigentes y vigilar la relación y ejecución de su labor.
- ☞ Establecer la estructura orgánica de la Lotería y suprimir, modificar y crear los cargos que se requieran señalando sus funciones y asignaciones salariales.
- ☞ Expedir los estatutos y reglamentos internos de la Lotería.
- ☞ Determinar las actividades de la Lotería adaptando sus programas y presupuestos; y ordenar la realización de los actos o contratos tendientes al mejor cumplimiento del objeto.
- ☞ Reglamentar la ejecución de presupuesto de egresos e ingresos que cada año presente el Gerente General, e impartir su aprobación.
- ☞ Autorizar la sesión parcial o total de derechos a otras Loterías.
- ☞ Aprobar todo acto o contrato en las cuantías y naturaleza contempladas en el Código Fiscal del Departamento.
- ☞ Autorizar los empréstitos necesarios a favor de la Lotería.
- ☞ Aprobar el balance mensual que para el efecto presente el Gerente.
- ☞ Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento de la entidad.

3.2 GERENCIA GENERAL

3.2.1 Naturaleza y objeto de la Gerencia General. Es el órgano directivo de la entidad quien conjuntamente con la Junta Directiva administra el organismo y su titular depende jerárquicamente del Gobernador del Departamento.

3.2.2 Funciones de la Gerencia General.

- ☞ Ser el representante legal de la entidad.
- ☞ Dirigir y coordinar la ejecución de los planes programas y proyectos debidamente adoptados por la junta directiva.
- ☞ Presentar a consideración de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos que deben desarrollarse en la Lotería de Nariño.
- ☞ Planear, organizar, evaluar y controlar el funcionamiento general de la Lotería.
- ☞ Someter a la aprobación de la junta Directiva los contratos de la naturaleza y cuantía señalados por el Código Fiscal del Departamento.
- ☞ Elaborar y presentar a consideración de la Junta el proyecto anual del presupuesto y ejecutarlo una vez aprobado.
- ☞ Presentar a consideración de la Junta los balances, cuentas, relaciones e informes sobre el funcionamiento general de la lotería.
- ☞ Celebrar los contratos que sean necesarios para atender las actividades y operaciones de la entidad.
- ☞ Presentar a la Junta directiva informes generales, periódicos y al Gobernador del Departamento cuando lo requiera.
- ☞ Ordenar la apertura, cancelación o traslado de cuentas bancarias, de ahorro, depósito a término, etc.
- ☞ Ordenar transferencias para el servicio seccional de salud o la entidad que la sustituya, según las normas legales sobre la materia.
- ☞ Constituir comités internos de trabajo para planear, organizar, coordinar y evaluar las actividades de las distintas dependencias.
- ☞ Nombrar, dar posesión, remover libremente a los funcionarios de la Lotería de Nariño, trasladar, comisionar y sancionar conforme a las disposiciones legales y estatutarias vigentes.

3.3 COMITÉ TÉCNICO

3.3.1 Naturaleza y objeto del Comité Técnico. Es un órgano de evaluación y asesoramiento de las funciones generales de la Lotería, conformado por el Gerente de la entidad, el Jefe de la Unidad Jurídica, el Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera, el Jefe de la Unidad Comercial y los Jefes de las Divisiones.

3.3.2 Funciones del Comité Técnico. Diseñar propuestas y políticas para determinar los planes y programas que sean necesarios para adoptar para la mejor y eficiente administración del monopolio de juegos de suerte y azar del Departamento.

3.4 ASESORÍA JURÍDICA

3.4.1 Naturaleza y objeto de la Asesoría Jurídica. Es una dependencia de Gerencia general cuya función principal es brindar asesoría jurídica en las distintas áreas de acción de la entidad, para facilitar la forma de decisiones conforme a las normas vigentes.

3.4.2 Funciones de la Unidad de Asesoría Jurídica.

- ☞ Asesorar al Gerente y a las demás dependencias de la Lotería en todos los asuntos de carácter jurídico.
- ☞ Elaborar las minutas de los contratos que debe celebrar la institución.
- ☞ Realizar los estudios de títulos que requiera la entidad y elaborar las respectivas minutas.
- ☞ Asesorar y representar administrativa y jurídicamente a la entidad, en los asuntos en que esta sea parte o tenga interés.
- ☞ Recopilar, codificar y mantener actualizadas las normas legales, doctrinales y conceptos jurídicos relacionados con la entidad.
- ☞ Preparar los poderes generales y especiales que requieran los funcionarios para actuar en nombre de la Lotería.
- ☞ Revisar, autorizar y ejecutar las garantías de las compañías de seguros y bancarias que los contratistas otorguen a favor de la institución.
- ☞ Estudiar los casos jurídicos que surjan en las actuaciones de la Lotería y proyectar las providencias necesarias para la firma de la autoridad competente.
- ☞ Asistir al gerente en el trámite de los documentos en lo referente a deudas de cualquier naturaleza a cargo o a favor de la Lotería de Nariño.

3.4.3 Funciones de la Sección Jurídica de Apuestas Permanentes. Brindar asesoría jurídica a la división de apuestas permanentes en lo concerniente con la administración, operación y control del juego de apuestas permanentes (chance).

3.5 UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.5.1 Naturaleza y objeto de la Unidad Administrativa y Financiera. Es una unidad de carácter ejecutivo dependiente de la Gerencia General, cuyo objeto es brindar apoyo, asesoría y supervisión del funcionamiento de las divisiones Financiera y de Apuestas Permanentes, con el fin de garantizar el armónico desarrollo administrativo, y al mismo tiempo canalizar y viabilizar la ejecución de las políticas emanadas de la Gerencia General.

Además serán dependientes de esta unidad en forma directa, las secciones de personal, servicios generales y sistemas.

3.5.2 Funciones de la Unidad Administrativa y Financiera.

- ☞ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las divisiones Financiera y de Apuestas Permanentes.
- ☞ Atender de acuerdo con la Gerencia las relaciones públicas que se le delegue.
- ☞ Expedir las certificaciones de la Lotería que requieran terceros.
- ☞ Controlar la asistencia y cumplimiento en el horario del personal.
- ☞ Manejar todo lo referente a la seguridad social del personal de la entidad.
- ☞ Servir de canal entre empleados y gerencia.
- ☞ Mantener la motivación y las buenas relaciones entre el personal.
- ☞ Coordinar y realizar todas las actividades concernientes al desarrollo organizacional de la Lotería de Nariño.
- ☞ Mantener informado al personal acerca de todas las decisiones y novedades que se presentan.

3.6 SECCIÓN DE PERSONAL

3.6.1 Funciones de la Sección de Personal.

- ☞ Mantener todos los archivos, registros y controles de lo relacionado con el personal de la entidad.

- ☞ Diligenciar, coordinar y supervisar las novedades del personal.
- ☞ Colaborar con la comisión de personal en el trámite de investigaciones disciplinarias.

3.7 SERVICIOS GENERALES

3.7.1 Funciones de la Sección de Servicios Generales.

- ☞ Dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de los servicios generales de la entidad.
- ☞ Asesorar a cada una de las dependencias en el procesamiento de la información.

3.8 DIVISIÓN FINANCIERA

3.8.1 Naturaleza y objeto de la División Financiera. Es una división de carácter técnico dependiente de la Unidad Administrativa y Financiera cuyo objeto es planear, dirigir, controlar, y evaluar los aspectos financieros de la entidad, compuesta por secciones de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto y Costos.

3.8.2 Funciones de la División Financiera.

- ☞ Planear, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y gastos de la entidad.
- ☞ Controlar y analizar las operaciones financieras de la entidad.
- ☞ Administrar los egresos de la entidad.

3.8.3 Funciones de la Sección de Tesorería.

- ☞ Recaudar los ingresos y efectuar pagos, así como custodiar documentos valores a favor de la Lotería.
- ☞ Informar y rendir cuentas de los movimientos de Tesorería al jefe inmediato y Contraloría Departamental.

3.8.4 Funciones de la Sección de Contabilidad.

- ☞ Planear, evaluar y presentar informes de los estados financieros de contabilidad.
- ☞ Colaborar en la preparación del presupuesto de ingresos y gastos de la entidad.

3.9 SUPERVISIÓN DE APUESTAS PERMANENTES

3.9.1 Naturaleza y objeto de la Supervisión de Apuestas Permanentes. Es una división de carácter técnico dependiente de la unidad administrativa y financiera cuyo objeto es administrar las actividades relacionadas con el manejo del juego de Apuestas Permanentes.

3.9.2 Funciones de la Supervisión de Apuestas Permanentes.

- ☞ Determinar los procedimientos adecuados y legales para adjudicación de contratos con particulares para la explotación de juego de apuestas permanentes y chance.
- ☞ Diseñar y proveerse de los elementos operacionales para la división de las Apuestas Permanentes.
- ☞ Ejercer actividades de supervisión y vigilancia para la elaboración de los contratos de concesión enmarcados dentro de las normas legales reglamentarias y cláusulas contractuales.

3.10 UNIDAD COMERCIAL

3.10.1 Naturaleza y objeto de la Unidad Comercial. Es una unidad de carácter ejecutivo dependiente de la Gerencia General cuyo objeto es brindar apoyo, asesoría y supervisión del funcionamiento de las divisiones de distribución y mercadeo con el cual le garantiza el armónico desarrollo administrativo y al mismo tiempo canalizar y viabilizar la ejecución de las políticas emanadas de la Gerencia General.

3.10.2 Funciones de la Unidad Comercial.

- ☞ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las divisiones de distribución y mercadeo.
- ☞ Supervisar la distribución de billetería ordinaria y extraordinaria.
- ☞ Revisar permanentemente los niveles de venta y devoluciones de lotería rindiendo informes periódicos a este respecto al Gerente General de la entidad.
- ☞ Controlar semanalmente las cuentas por cobrar con los distribuidores.
- ☞ Diseñar las estrategias del mercado de lotería.
- ☞ Controlar la publicidad pautaada por la entidad y su incidencia de mercado.
- ☞ Establecer parámetros específicos en cuanto a las calidades solicitadas y la cantidad de distribuidores que sean necesarios.

☞ Realizar visitas a distribuidores para determinar el grado de atención, niveles de venta ejecutados, canales de distribución, zonas de cubrimiento y variables que inciden en las ventas.

☞ Mantener permanentemente informada a la Gerencia por medio de reportes sobre estadísticas de ventas, programas de publicidad a contratar, etc.

3.11 DIVISIÓN DE MERCADEO

3.11.1 Naturaleza y objeto de la División de Mercadeo. Es una división de carácter técnico dependiente de la unidad comercial cuyo objeto es administrar, ejecutar y controlar las áreas de mercadeo, ventas y publicidad.

A su cargo se encuentran las secciones de Publicidad y la sección comercial con sede en la ciudad de Bogotá.

3.11.2 Funciones de la División de Mercadeo.

☞ Ejecutar las actividades comerciales.

☞ Promover la distribución del producto.

☞ Realizar estudios de investigación de mercados.

☞ Presentar informes periódicos al Jefe inmediato sobre ventas y publicidad de lotería, con el fin de determinar políticas de mercadeo que se requieran adoptar.

☞ Determinar conjuntamente con la Unidad Comercial y Financiera los presupuestos de publicidad fijados para cada vigencia fiscal.

☞ Diseñar el tipo de publicidad tanto radial como escrita, ayudas publicitarias de acuerdo a los objetivos de la entidad.

☞ Procurar la producción de publicidad especial, que busque la utilización de modernas técnicas de comunicación y relaciones públicas que pretenda hacer presencia institucional.

☞ Desarrollo de actividades enfocadas a planear, organizar, administrar, ejecutar y controlar las áreas de Mercadeo, Ventas y Publicidad.

☞ Diseñar las estrategias publicitarias con base en estudios científicos y la experiencia en los mercados de loterías que obedezcan a las políticas comerciales trazadas por la entidad.

☞ Realizar campañas publicitarias y establecer los controles para medir resultados en los diferentes medios de comunicación.

- ☞ Determinar y proponer conjuntamente con la División de Mercadeo la asignación presupuestal publicitaria para cada vigencia fiscal.
- ☞ Determinar el grado de eficacia de la Publicidad contratada por medio de investigaciones y seguimientos.
- ☞ Realizar informes periódicos sobre el cumplimiento de sus actividades.

3.11.3 Funciones de la Sección Comercial.

- ☞ Prestar asesoría a los agentes distribuidores de lotería a través de visitas a las distintas agencias.
- ☞ Seleccionar nuevos agentes distribuidores.
- ☞ Llevar el control de las estadísticas de ventas y analizar las razones de los cambios de las mismas.
- ☞ Prestar apoyo relacionado con las características del mercado regional para el diseño de publicidad y realizar así mismo el control sobre la eficacia.
- ☞ Gestionar todas las actividades administrativas que se relacionen con su función.
- ☞ Distribuir oportunamente los cupos de billetería y realizar los cobros respectivos, presentando un informe de estas actividades.
- ☞ Verificar el proceso de la devolución de la billetería sobrante los días del sorteo.

3.11.4 Objetivos del Área Comercial. Tiene por objetivo lograr el posicionamiento y venta de Lotería de Nariño, por medio de las estrategias de mercadeo, los canales de distribución, el desarrollo del producto y la publicidad.

En la actualidad la Lotería de Nariño cuenta con veintisiete (27) agencias y cuatrocientos veinticinco (425) loteros para realizar su distribución.

Sobre las ventas brutas de la lotería, se paga el 28% de comisión al agente, quien a su vez hace un descuento del 23% al lotero. Además el 12% de estas ventas son transferencias a salud, el 7% impuesto de loterías foráneas y el 42% premios pagados. Por lo anterior, la Lotería de la Beneficencia de Nariño únicamente cuenta con el 11% de sus ventas brutas para operar.

Teniendo en cuenta que las ventas dependen de una buena relación entre precio y plan de premios se presenta las cuatro modificaciones que ha tenido el plan de premios entre los años de 2.000 y 2.003.

En al año de 2.000.

- ☞ El premio mayor fue de \$300.000.000
- ☞ El valor del billete fue de \$2.500
- ☞ El número de fracciones fue de 5 a \$500c/u
- ☞ El número de series fueron 60.
- ☞ Valor total de la emisión: \$1.500.000.000

En el año 2.001.

- ☞ El premio mayor fue de \$400.000.000
- ☞ El valor del billete fue de \$400
- ☞ El número de fracciones fueron 4 a \$1.000 c/u
- ☞ El número de serie fueron 60
- ☞ El valor total de la emisión fue de \$2.400.000.000

En el año 2.002.

- ☞ El premio mayor fue de \$450.000.000
- ☞ El valor del billete \$4.000
- ☞ El número de fracciones 2 de \$2.000
- ☞ El número de series 65
- ☞ Valor total de la emisión \$ 2.600.000.000

En el año 2.003.

- ☞ El premio mayor fue de \$100.000.000
- ☞ El valor total del billete de \$10.000
- ☞ El número de fracciones 10 de \$1.000
- ☞ El número de series 12
- ☞ El valor total de la emisión \$1.200.000.000

El 15 de Agosto del año 2.003 se hizo el lanzamiento del nuevo plan de premios disminuyendo el premio mayor a \$100.000.000, igualmente bajando el número de series de 65 a 12. Esto de acuerdo a un estudio previo, que demostraba que al ser menor el número de series, la probabilidad de ganar iba a ser mayor, y de esta manera iba a ser más atractivo para el cliente. Además se implementó una tripleta por valor de un millón de pesos, la cual juega sin signo. Sin embargo como el presupuesto de publicidad y mercadeo fue muy restringido, no se hizo mayor promoción y esto se ve reflejado directamente en las ventas. Como consecuencia de este plan de premios se retiraron varios agentes distribuidores de lotería en diferentes ciudades del país. Las competencias de las otras loterías son una amenaza ya que el plan de premios de ellas es mayor que el de la Lotería de Nariño.

El Área Comercial tiene las siguientes debilidades y fortalezas:

3.11.5 Debilidades del Área Comercial.

- ☞ Deficiente publicidad para la orientación al cliente.
- ☞ El Plan de premio es el de menor valor con respecto al de la competencia.
- ☞ No hay investigación sobre las necesidades del cliente.

3.11.6 Fortalezas del Área Comercial. A pesar de la dificultad en el manejo del plan de premios, la empresa es seria con respecto a sus pagos.

3.12 DISTRIBUCIÓN

3.12.1 Naturaleza y objeto de la División de Distribución. Es una división de carácter técnico, dependiente de la Unidad Comercial, cuyo objeto es la administración de la distribución de la billetería ordinaria y extraordinaria en el territorio nacional.

3.12.2 Funciones de la División de Distribución.

- ☞ Recepcionar la billetería de las loterías ordinarias y extraordinarias de cada sorteo.
- ☞ Distribuir la billetería de las loterías ordinarias y extraordinarias a los diferentes agentes de acuerdo a las cantidades asignadas en el territorio nacional.
- ☞ Participar en el sorteo ordinario y extraordinario de la lotería a fin de efectuar el control del mismo.
- ☞ Verificar la devolución y los premios pagados por los distribuidores.
- ☞ Administrar el acto y los elementos para la realización de los sorteos ordinarios.

4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnóstico financiero permite visualizar la situación financiera de la empresa, conocer cómo se manejan los recursos y los efectos positivos y negativos para plantearlos en las políticas y metas de la planeación financiera.

4.1 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las políticas y practicas contables utilizadas por la empresa "Lotería de la beneficencia de Nariño" están de conformidad a las normas de la Contabilidad Pública y al artículo 289 del código de Comercio y el artículo 10 de la ley 43 de 1.990, donde se toman los saldos fielmente de los libros de contabilidad y las cifras reflejan en forma fidedigna la situación financiera de esta entidad.

Los estados financieros que sirven como base del estudio están avalados por el Representante Legal y el Contador Público de la empresa.

4.2 CONVERSIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA A VALORES CONSTANTES

Para que el análisis de estructura e índices financieros lleven implícito el valor de la inflación se procedió a inflactar los estados financieros tomando como año base el 2.003, y realizando el ajuste de bs años 2001 y 2002 tomando como base el IPC (índice de precios al consumidor), de esta manera toda la información queda en valores equivalentes en el tiempo y así permite conocer el crecimiento real de los rubros del balance y del estado de resultados y comparar en un solo foco de tiempo las razones financieras , para evitar sobreestimar en el resultado del análisis.

4.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA

Tomando la información contable inflactada al año base de estudio 2.003, se observa la estructura del balance general y del estado de resultados.

4.3.1 Análisis Vertical. El análisis vertical completo de la "Lotería de la Beneficencia de Nariño" se desarrolla tomando como cifra base el total del activo, el total del pasivo y patrimonio en el Balance General y el total de ingresos y gastos directos en el Estado de Resultados.

? **Análisis vertical del Balance General.** En el Anexo K , se observa que la composición de los activos en el año 2.003 es la siguiente:

Activo Corriente	21.73 %
Activo Fijo	27.31 %

Otros Activos	27.75 %
Activo No Corriente	<u>23.21 %</u>
	100.00%

En el activo corriente la cuenta con mayor participación es distribuidores lotería ordinaria que representa las cuentas por cobrar a quienes venden la lotería y la de menor impacto es la cuenta bancos fondos comunes con un -0.44%, esta cuenta es negativa porque la Lotería cerró el año 2003 con sobregiro.

En el activo no corriente únicamente tenemos la cuenta Inversiones que corresponde a la participación que tiene la Lotería en el Sorteo Extraordinario de Colombia que es del 23.21%.

Con respecto a los activos fijos la cuenta con mayor porcentaje es edificios e instalaciones con un porcentaje del 8.12%. Lo anterior porque la lotería cuenta con un edificio para su funcionamiento que está siendo subutilizado, pues realmente necesita un solo piso. Actualmente se arriendan los locales y oficinas que no son utilizados, pero el canon cobrado es muy bajo con respecto a las condiciones del mercado y a la ubicación. Adicionalmente, la cartera por este concepto es muy alta, únicamente el teatro y la discoteca deben \$52.264.765, y ya se encuentran en proceso de desalojo.

Para el año 2003 en otros activos la mayor participación la tiene la cuenta valorizaciones, que incluye la valorización de los edificios e inversión en títulos valores.

Acerca del pasivo y el patrimonio, tienen la siguiente estructura:

Pasivo Corriente	79.57%
Pasivo No Corriente	8.59%
Patrimonio	<u>11.84%</u>
	100.00%

Esta distribución nos muestra que no existe una política clara de financiamiento ya que los pasivos corrientes tienen un porcentaje muy alto, y esto quiere decir que contraen deudas a corto plazo que no pueden cubrir con sus activos corrientes. También vemos que el 88.16% de la Lotería pertenece a los acreedores, mientras apenas el 11.84% es de los accionistas.

El principal acreedor es el sorteo extraordinario debido a que la Lotería de Nariño no realizó los aportes y transferencias que hacen la loterías accionistas de esta empresa.

En este momento se le adeudan \$1.000.390.042,34, lo que representa el 22.4 % del total de los pasivos.

Sobre el pasivo corriente podemos decir que el mayor porcentaje lo tiene la cuenta impuesto a ganadores, que representa las transferencias que debe realizar la Lotería al

Instituto Departamental de Salud que no ha sido posible hacerlas, por lo tanto se han ido acumulando. Actualmente representan el 19.2% del total de pasivos.

Llama la atención el gran tamaño de las cuentas a proveedores que representan el 13.5% de los pasivos lo que puede demostrar que la empresa está financiando sus operaciones con crédito a proveedores.

Otra situación que puede presentarse es el gran tamaño de las obligaciones laborales en el pasivo corriente, que representan el 6.6 % de los pasivos y están representadas en sueldos y parafiscales.

De acuerdo a la información suministrada por la Gerencia de la Lotería de Nariño, en el pasivo no corriente solamente existe la cuenta obligaciones bancarias que corresponde a deudas contraídas con varios objetivos: pagar la remodelación del edificio en el año 1996, en el año 2000 se toma un nuevo crédito para cancelar el primero, para cancelar la reestructuración en el 2001, y en el 2003 para pago de prestaciones sociales y premio mayor. Esta deuda representa el 9.7%.

En el patrimonio la cuenta con mayor porcentaje es valorización y con menor porcentaje la cuenta resultados de ejercicios anteriores por las pérdidas continuas que viene dando la Lotería.

En el patrimonio un porcentaje mínimo está constituido por capital social y aportes incorporados.

El capital social representa el 2.6% del total de activos de la empresa y está compuesto por aportes de la Gobernación de Nariño.

La cuenta de patrimonio instituto incorporado representa el 4.97% de los pasivos, y está constituido por aportes del instituto departamental de Salud que representan una deuda anterior transformado a capital.

El porcentaje más significativo de las cuentas de patrimonio lo tienen las cuentas de valorización de activos y revalorización de patrimonio, las dos cuentas tienen el 56.55% del total de los activos de la empresa.

Lo anterior puede demostrar que el crecimiento de la empresa está soportado en ajustes contables determinados en la imputación de un mayor valor de los activos. Si bien es cierto que los inmuebles hayan subido de valor en los últimos años esto puede representar un gran riesgo para la estabilidad de la empresa por que el único respaldo a todas las obligaciones corrientes está representado en un supuesto mayor valor del edificio.

? **Análisis Vertical del Estado de Resultados.** Tomando en cuenta la información del año 2.003, y como 100% los ingresos directos podemos sacar los siguientes datos:

De los ingresos directos el 36.05% pertenece a venta local de billettería, el 33.25% es venta foránea de billettería y el 30.71% corresponde a anticipo de derechos de explotación.

Con respecto a los costos directos, la cuenta más representativa es premios en el público con el 23.41%, que está compuesta por los premios que efectivamente cayeron en el público pero que pueden o no estar cobrados. Seguida del 19.39% que pertenece a la cuenta de comisiones a distribuidores y loteros.

Adicionalmente existen otros ingresos relacionados con el arriendo del edificio que representan el 22.5% adicional al total de los ingresos directos. Y por otra parte se presentan el 2.01% adicional a los ingresos directos.

El tercer costo más importante está representado en la impresión de billettería que representa el 9.56% de los ingresos directos.

En resumen los premios en el público, impresión de billettería y comisión distribuidores y loteros, representan el 52.36% de los ingresos por actividad de lotería; si adicionalmente a estos costos directos le sumamos las transferencias de los ingresos, vemos que el 89.53% de los ingresos se destinan a gastos administrativos.

La utilidad bruta representa el 43.58% de los ingresos directos, sin embargo si se tiene en cuenta las transferencias a salud, la utilidad bruta es de sólo 6.41%.

En los gastos administrativos sobresalen los gastos de personal con el 9.09% de los ingresos directos, sin embargo si se tiene en cuenta la transferencia a salud se presenta una pérdida que representa el 13% de los ingresos directos.

Las transferencias al instituto Departamental de Salud, equivalen al 37.17% de los ingresos directos, teniendo como resultado del ejercicio una pérdida que representa el -8.74% de los ingresos directos, en pesos \$-449.106.788,65.

4.3.2 Análisis Horizontal. El análisis horizontal estudia los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados para períodos diferentes. En la empresa en estudio se tomaron los años 2001, 2002 y 2003 a precios constantes, año base 2003 para el análisis, el cual es dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

El análisis se centrará en los cambios más significativos teniendo en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas.

? **Análisis Horizontal del Balance General.** Teniendo en cuenta las variaciones para el año 2003 en el activo corriente podemos ver que arrendamientos es la cuenta con mayor variación positiva de 36.78%, aunque la variación es alta, en pesos no es representativa pues incrementó en \$12.003.580,31.

En segundo lugar, tenemos la cuenta distribuidores lotería ordinaria que aumentó 15.72%, para una variación absoluta de \$128.463.105,48. Este aumento se debe al incremento en ingresos por venta de lotería foránea, y al no pago de los distribuidores, razón por la cual fue necesario hacer convenios de pago.

El crecimiento de esta cuenta únicamente refleja un mayor valor de las cuentas por cobrar lo cual no contribuye a la liquidez de la empresa.

Con mayor variación negativa en los activos corrientes, aparece la cuenta de Bancos Fondos Comunes, con una variación del año 2002 al 2003 de -130.42%, en pesos \$-94.748.971,14, esto se debe a que cerraron el año 2003 con sobregiro en el banco.

La cuenta apuestas permanentes tuvo una variación relativa negativa en el período de estudio de 73.64%, en pesos \$-178.853.445,00. Esta cuenta disminuyó porque se constituyeron fiducias con el dinero de la venta del chance, y también se transfirió al Instituto Departamental de Salud.

El activo no corriente tuvo una disminución en su única cuenta inversiones en un 11.99%, para una variación absoluta de \$-160.447.577,24.

El valor de los activos fijos en el año 2003 conservó su mismo valor que en el 2.002, encontramos que no hubo variación significativa en ninguna de las cuentas, solamente vemos reflejados los ajustes por inflación de cada activo en términos corrientes, sin embargo al inflactar la información se presenta una disminución de 6.54% en la mayoría de las cuentas, lo anterior puede significar que no se han imputado completamente los ajustes por inflación.

Con respecto a otros activos, se observa que la cuenta con mayor variación negativa es intereses pagados por anticipado a los bancos de -42.63%, \$-13.513.242,43. También aparece la cuenta de intangibles debido a que de acuerdo con la información suministrada por la gerencia en el año 2.003 se invirtió en el diseño de los Logos y diseño gráfico.

Las valorizaciones no tuvieron cambios en el 2.003 en términos corrientes.

En cuanto a los pasivos corrientes, la cuenta acreedores varios presenta la mayor variación positiva para el 2002 - 2003 en un 154.88% para un valor absoluto de \$127.096.987,48. Lo que puede demostrar que la empresa se está endeudando en el pago de sus gastos generales. Lo anterior se puede evidenciar en el aumento de la cuenta de proveedores.

Las variaciones en el pasivo corriente demuestran que la empresa utilizó sus recursos de liquidez en pagar las deudas de impuestos, descuidando el pago de proveedores, acreedores y premios por pagar.

La segunda variación significativa se presenta en la cuenta de proveedores con el 77.84%, \$264.026.821,28. Estas deudas se incrementaron porque en el año 2003 se acumularon las

cuentas de Danarango por la impresión de billettería y servicios públicos entre otros, de acuerdo con la información suministrada por la Gerencia.

Otra cuenta que aumentó son los premios por pagar en un 64.59%, en pesos \$178.629.563,96. Esta cuenta corresponde a los premios que han quedado en manos del público y que no han sido cancelados. En resumen la cuenta de premios por pagar, proveedores y acreedores varios, representan un aumento del 81.6%, frente a las mismas tres cuentas en el año 2.002.

Con respecto a las variaciones negativas, la de mayor impacto es el impuesto de industria y comercio que fue cancelado en el año 2003. Seguida de la cuenta de 12% sobre ventas que disminuyó en un 66.12%, en pesos una variación absoluta de \$-303.720.331,11. Este es un abono hecho a la deuda que se tenía por concepto de transferencias al Instituto Departamental de Salud.

Otra cuenta significativa con variación negativa es Sorteo Extraordinario con -13.36% de variación para el año 2002 - 2003, en pesos absolutos \$-107.958.162,25. Esto se debe a que la Lotería hizo cruce de cuentas entre las ventas que hacía del Sorteo Extraordinario de Colombia que no fueron canceladas oportunamente con la participación que tiene la Lotería como socia de dicha empresa según información de Gerencia.

Sobre el pasivo no corriente, tenemos la cuenta obligaciones bancarias, con una variación negativa en el mismo período de -22.30%, en pesos \$-125.019.622,85. Esto quiere decir que han realizado abonos a obligaciones de largo plazo. En el año 2.003 cancelaron un crédito para que el banco les aprobara un nuevo crédito.

Entre las cuentas del patrimonio vemos la variación del resultado del ejercicio con -279.63%, para un valor de \$-699.119.792,82, esto se debe a la pérdida del estado de resultados para el 2003.

? **Análisis Horizontal del Estado de Resultados.** A pesar de que la venta local de billettería ha decrecido en 10.38% del año 2002 al 2003, ésta continúa siendo la principal fuente de ingresos.

Por su parte la venta foránea de billettería ha aumentado en un 41.58% en el mismo período, con una variación en pesos de \$501.564.715,80, esto se debe principalmente al aumento de venta de Lotería por fuera del Departamento.

El tercer elemento del ingreso directo que es el anticipo de derechos de explotación, corresponde al impuesto que pagan quienes quieren distribuir un juego de azar diferente a la Lotería, como el caso del chance, tiene una variación para el último año de 4.23%, en pesos \$64.115.019,74.

En resumen los ingresos de la Lotería han aumentado en el último año en un 7.33%, que equivalen a \$350.945.329,34. Sin embargo este aumento no alcanza a cubrir el 72.85% de crecimiento de las costos directos.

Los costos aumentan en \$1.222.663.447,02, mientras los ingresos únicamente tienen un incremento de \$350.945.329,34.

Este aumento de los costos se debe principalmente a las comisiones a distribuidores y loteros en el año 2003 por valor de \$996.889.040,00. Esto se debe a una disposición de la Superintendencia Nacional de Salud de trabajar la contabilidad con ventas brutas.

Otro aumento significativo son los premios en el público con un incremento de 23.16% en el 2003 por valor de \$226.294.296,82, esto se puede presentar debido a que el nuevo plan de premios creado en el 2.003 tiene una mayor probabilidad para que el premio caiga en el público.

Y la cuenta con mayor disminución es la bonificación venta premio mayor, con un decrecimiento de -33.37%, \$ 7.060.356. Esto porque aunque han caído premios en el público, el mayor únicamente cayó una vez en el 2.003.

En los Gastos Administrativos la cuenta con mayor porcentaje de variación negativa es amortizaciones, esta cuenta únicamente aparece en el año 2002 porque en los otros años las amortizaciones se enviaron a la cuenta de comisiones, de acuerdo a la información suministrada por el Coordinador Financiero de la empresa.

A pesar de que la mayor parte del Edificio de propiedad de la Lotería de Nariño está en arriendo, este ingreso disminuyó en términos constantes debido probablemente a que no se está teniendo en cuenta la inflación en el canon de arrendamiento por cobrar.

Las transferencias al Instituto Departamental de Salud aumentaron para el año 2003 en 6.59%, esto es \$118.225.451,88. Este aumento se debe principalmente al incremento en los ingresos directos, en 7.33%

Las pérdidas de la Lotería para el año 2003 fueron de \$-449.106.788,65, esto comparado con el año 2002 representa un decrecimiento en el resultado del ejercicio del 279.65%, se traduce a \$-699.119.797.82

4.4 INDICADORES FINANCIEROS

4.4.1 Indicadores de liquidez

? **Razón corriente.** La empresa tiene una razón corriente de 0,32 a 1 en el año 2001, de 0,31 a 1 en el año 2002 y de 0,27 a 1 en el año 2003, lo que quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$0,32 en el año 2001, \$0,31 para el 2002 y \$0,27 para el año 2003 para respaldar la obligación. La situación de liquidez de la

empresa es grave y se ha desmejorado en los últimos tres años. Esta situación se explica por una disminución constante del activo corriente (la cuenta Bancos cerró en sobregiro en el año 2003)

? **Prueba ácida.** En esta entidad no se analizará la prueba ácida por cuanto en los activos corrientes no existen inventarios, debido a la naturaleza de la empresa.

? **Capital de trabajo.** El valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo en el caso en que tuvieran ser cancelados de inmediato es: para el año 2001 \$-3.276.579.279, para el 2002 \$ -2.738.066.772 y para el 2003 \$ -2.934.496.124, preocupa la situación del capital de trabajo porque ha permanecido negativo en los tres años de análisis y no presenta mejoría.

? **Ciclo de conversión del efectivo.** En esta empresa no existe ciclo de conversión porque no hay cartera pues las ventas son de contado.

4.4.2 Indicadores de endeudamiento.

? **Endeudamiento total.** Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, \$0,82 pesos han sido financiados con pasivos para el año 2001, \$0,80 pesos en el año 2002 y \$0,88 pesos para el año 2003. Expresado de otra manera la empresa tiene un nivel de endeudamiento superior al 80% en los últimos 3 años, con un significativo aumento en el 2003.

? **Concentración del endeudamiento en el corto plazo.** Teniendo en cuenta el endeudamiento a plazos menores a un año, se tiene que el 87,99% de las deudas a terceros en el 2001 tienen vencimiento menor a un año. Para el año 2002 el porcentaje es de 87,65%, y en el año 2003 el porcentaje de deuda de corto plazo frente a las deudas totales es de 90,26%. A pesar de la disminución de los pasivos totales, el comportamiento de los pasivos de corto plazo no ha sido el mismo, inclusive aumentaron en el año 2003 frente al año 2002.

4.4.3 Apalancamientos.

? **Leverage total.** Debido a la gran disminución del patrimonio en el año 2003, se observa un gran aumento del leverage o porcentaje de apalancamiento, el cual pasa de 4,60 pesos de deuda frente a un peso de patrimonio en el año 2001, a un nivel de 7,45 de deuda frente a un peso de patrimonio en el 2003. Es decir que la empresa se ha financiado en mayor porcentaje por medio de terceros (proveedores y acreedores varios) y estos están corriendo con mayor riesgo que el asumido por los dueños de la entidad.

? **Apalancamiento a corto plazo.** Lo anterior indica que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por 4,04 pesos en el 2001, 3,54 pesos en el 2002 y 6,72

pesos en el 2003. Este indicador corresponde a la concentración de endeudamiento a corto plazo desde el punto de vista de los dueños de la empresa. Es importante anotar que en el último año, el crecimiento de este indicador es de 190% frente al 2002, es decir el apalancamiento a corto plazo se ha incrementado en casi dos veces, debido probablemente a las pérdidas del ejercicio que afectaron el patrimonio.

? **Apalancamiento financiero.** Este indicador establece la relación que existe entre los compromisos financieros y el patrimonio de la Entidad. Se observa que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos de tipo financiero por 0,55 pesos en el año 2001, 0,50 en el 2002 y 0,73 en el 2003. Este indicador en la Lotería de Nariño no es tan elevado debido a que las obligaciones financieras no se han constituido en la principal fuente de financiamiento. Sin embargo, se ha incrementado en el 2003, debido principalmente a las pérdidas del ejercicio que afectaron el patrimonio.

4.4.4 Indicadores de actividad.

? **Rotación de activo corriente.** Los activos corrientes rotaron 3.04 veces en el año 2001, 3.86 veces en el 2002 y 4.66 veces en el 2003, es decir que por cada peso invertido en activos corrientes se generaron \$3.04, \$3.86 y \$4.66 pesos de ventas en los años 2001, 2002 y 2003 respectivamente. Si bien este indicador no demuestra la productividad con que se estén utilizando los activos corrientes, el aumento de la rotación de activos corrientes de esta Entidad si permite observar principalmente la constante disminución en activos corrientes, principalmente la cuenta de bancos, haciendo que estos pocos activos tengan que rotar cada vez más veces en los tres años.

? **Rotación del activo total.** Los activos totales rotaron 0.70 veces en el año 2001, 0.85 veces en el año 2002 y 1.01 veces en el 2003. En otros términos se puede decir que cada peso invertido en activos totales generó ventas por 70 centavos, 85 centavos y 1.01 pesos respectivamente. Al igual que en el indicador anterior, la mayor rotación del activos total para el 2003 es producto de la disminución del valor total de los activos y de mayores ingresos directos.

4.4.5 Indicadores de Rentabilidad

? **Margen Bruto (de Utilidad).** Las ventas de la entidad, es decir sus ingresos directos derivados de la venta de billettería y los derechos de explotación, comparadas con la utilidad bruta (o utilidad operativa antes de gastos administrativos), generaron un margen bruto de 37.01% en el año 2001, 64.97% en el 2002 y de 43.58% en el 2003. Se puede observar que la actividad de la Entidad es rentable si se tienen en cuenta únicamente los costos directos, sin los gastos administrativos y las transferencias. El decrecimiento en el margen bruto de utilidad para el año 2003 se debió principalmente a nuevo costo directo imputado en este año, que es el pago de comisiones de distribuidores y loteros.

? **Margen Operacional (de Utilidad).** Este indicador demuestra la relación entre la utilidad operacional (o utilidad después de gastos administrativos), y las ventas de la entidad. El margen operacional para el año 2001 es de 15,97%, para el 2002 es de 40,65% y para el 2003 es de 24.17%. Se observa que la actividad de la Entidad aún es rentable teniendo en cuenta los costos directos y los gastos administrativos, sin tener en cuenta las transferencias a salud.

? **Margen Neto (de Utilidad).** Este indicador demuestra la relación entre la utilidad neta, que es el resultado final del ejercicio, y las ventas de la entidad. El margen neto para el año 2001 es de -13,62%, para el 2002 es de 5,22% y para el 2003 es de -8,74%. Se puede concluir que la actividad de la Entidad no es rentable después de pagar las transferencias a salud. Es importante resaltar que la empresa si generó utilidad neta final en el 2002 pero en ese año no se registraban como costo directo las comisiones a distribuidores y loteros, las cuales se comenzaron a imputar a partir del 2003. Aunque operacionalmente si cumple con una rentabilidad positiva, el objeto social de la Lotería es transferir recursos al sector salud y aunque se los registre fuera de los costos directos, esta es su principal función y no la ha cumplido en su totalidad.

? **El sistema Dupont.** El sistema Dupont demuestra la forma como pueden integrarse algunos indicadores financieros. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta / activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que esas ventas generan.

La Lotería de la Beneficencia de Nariño en el año 2001 presenta un indicador Dupont negativo (-9,48%) debido a que el margen de utilidad de este año es negativo (-13,62%), a pesar de que presenta una rotación del activo total aceptable (0,70 veces). El indicador Dupont para el año 2002 es de 4,41% y permite concluir que ese año se presentó una mayor rentabilidad de la inversión debido al margen de utilidad positivo (5,22%) y a una mayor rotación del activo total (0,85 veces). En el año 2003, a pesar de una mayor rotación del activo total, se presenta un indicador Dupont negativo por cuanto el margen de utilidad neta en este año pasa a ser también negativo (-8,74%). Cabe aclarar que en este año, se presentan mayores costos directos producidos por la imputación de las comisiones a distribuidores y loteros. Sin embargo, en este año la rotación de activos es mayor, pero debido principalmente a la disminución del valor de los activos corrientes y las inversiones.

? **Valor Económico Agregado – EVA.** El EVA (“Economic Value Added”) o Valor Económico Agregado es un indicador que calcula la capacidad de una empresa para generar riqueza teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve. El EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas. Su formulación es la siguiente:

$$\text{EVA} = (\text{Utilidad Neta Ajustada}) - (\text{Capital Invertido Operativo} \times \text{Costo Promedio Ponderado de Capital})$$

? **Utilidad Neta Ajustada.** La utilidad neta ajustada se entiende como la utilidad antes de impuestos y de gastos financieros, pero partiendo de un estado de resultados sin ajustes por inflación. El cálculo de la utilidad neta ajustada pretende establecer si ésta es suficiente para atender el costo de los recursos tanto de pasivos como de patrimonio y generar adicionalmente riqueza para los dueños.

? **Activo Neto Financiado.** Se entiende por activo neto financiado el total de aquellos activos que han sido financiados con pasivos costosos o con patrimonio, entendiéndose este último como el recurso más costoso dentro de la financiación de la compañía ya que, por principio lógico los dueños del negocio esperarán una retribución mayor a la que recibe cualquier acreedor. Como es un tanto difícil en la práctica establecer exactamente cuales son los activos financiados con recursos costosos, la manera más fácil de calcularlo es sumar el valor del patrimonio y de los pasivos con costo y, de acuerdo con la igualdad contable, el activo neto financiado corresponderá a dicho valor. En el caso de la Lotería de Nariño y de acuerdo con la norma general se escogerán como pasivos con costo las obligaciones financieras.

? **Costo promedio ponderado de capital.** Para calcular el costo promedio ponderado de capital se toma el costo de cada uno de los pasivos costosos así como también la tasa de interés de oportunidad esperada por los dueños y cada uno de estos renglones se ponderan por su respectiva participación dentro del total de recursos costosos.

En el caso de la Lotería de Nariño de acuerdo con la gerencia, el costo promedio de las obligaciones financieras vigentes es de 16.8% EA. Para la tasa de interés de oportunidad esperada por los dueños se determinó el 20%. Teniendo en cuenta que los dueños del negocio en este caso, son estatales del orden departamental y si bien no buscan generar utilidades para repartirlas su tasa de oportunidad debe por lo menos cubrir lo que reciba cualquier acreedor más el riesgo como accionista cuyo porcentaje sería del 3.2%.

El cuadro del cálculo del costo promedio ponderado de capital es el siguiente:

Cuadro 1. Cálculo del costo promedio ponderado de capital.

LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO			
ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Estructura de capital	<u>2.001</u>	<u>2.002</u>	<u>2.003</u>
Obligaciones Bancarias	654.786.691	560.658.163	435.638.540
Patrimonio	1.186.261.714	1.123.057.126	600.479.210
Total Estructura de Capital	1.841.048.405	1.683.715.289	1.036.117.750
% Participación			
Obligaciones Bancarias	35,6%	33,3%	42,0%
Patrimonio	64,4%	66,7%	58,0%
Total Estructura de Capital	100%	100%	100%
Costo			
Obligaciones Bancarias	16,80%	16,80%	16,80%
Patrimonio	20,0%	20,0%	20,0%
Aporte a WACC			
Deuda	5,98%	5,59%	7,06%
Patrimonio	12,9%	13,3%	11,6%
Total WACC	18,9%	18,9%	18,7%

Cuadro 2. Cálculo del EVA básico para la Lotería de Nariño.

VALOR ECONOMICO AGREGADO						
	VALOR	UTILIDAD NETA AJUSTADA	VALOR	UTILIDAD NETA AJUSTADA	VALOR	UTILIDAD NETA
UTIL. NETA	-629.667.654	-594.562.597	250.013.009	462.285.118	-449.106.789	-365.417.866
IMPUESTOS	0		0		0	
GASTOS FINANCIEROS	35.105.057		212.272.108		83.688.923	
	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO
PASIVOS CON COSTO	654.786.691	1.841.048.405	560.658.163	1.683.715.289	435.638.540	1.036.117.750
PATRIMONIO	1.186.261.714		1.123.057.126		600.479.210	
	VALOR	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K	VALOR	COSTO PROMEDIO	VALOR	COSTO PROMEDIO
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	18,86%		18,93%		18,65%	
	VALOR	EVA	VALOR	EVA	VALOR	EVA
UTILIDAD NETA AJUSTADA	-594.562.597	-941.819.104	462.285.118	143.483.121	-365.417.866	-558.700.982
(ACTIVO NETO FINANCIADO * COSTO	347.256.507		318.801.997		193.283.117	

? **Interpretación del EVA básico.** La Lotería de Nariño presenta un resultado negativo en el año 2001 y 2003, lo que significa que con la utilidad neta ajustada no ha podido retribuir el costo exigido por sus acreedores, así como tampoco los beneficios que los dueños esperarían. En el año 2002 se generó valor por únicamente \$143.483.121, sin embargo se puede inferir que este valor agregado no es producto de una estrategia o tendencia sino de una situación coyuntural favorable en este año, teniendo en cuenta que hubo menores premios en el público. Para que la empresa pueda generar valor de forma sostenida en el tiempo se deberán plantear las alternativas en función de los tres componentes del EVA básico (utilidad neta ajustada, costo promedio ponderado de capital y activo neto financiado). El manejo que se le de a cada uno de los componentes anteriores incide directamente en la generación de valor que permitirá una Lotería de Nariño sostenible en el tiempo.

Para aumentar el valor agregado por la actividad de la Lotería de Nariño se pueden analizar las siguientes estrategias:

Estrategias relacionadas con el incremento en la utilidad neta ajustada. Dentro de este grupo se deberán analizar alternativas como el aumento de ingresos relacionado con mayores ventas de Lotería propia y foránea, así mismo alternativas que produzcan disminución de los costos o gastos como disminución de personal, disminución de costos directos y gastos generales.

Estrategias relacionadas con la disminución del activo neto financiado. Teniendo en cuenta el principio financiero según el cual las empresas deben producir el máximo rendimiento con la mínima inversión en activos, la Lotería de Nariño deberá adoptar políticas tales como venta de activos improductivos y agilización de rotación de cartera.

Estrategias relacionadas con la disminución del costo promedio de capital. Estas estrategias pueden incluir principalmente la negociación de menores tasas de pasivos costosos. Es de anotar que la disminución o ampliación de la participación del patrimonio (el cual es el recurso más costoso) no es una alternativa viable en este momento por cuanto la Gobernación del Departamento de Nariño, quien es la entidad pública que mayor participación tiene en la Lotería, no podrá realizar transferencias o inyecciones a capital a entidades o establecimientos públicos del orden departamental toda vez que se encuentra inmersa en el proceso de reestructuración de pasivos de acuerdo con la Ley 550.

4.5 MATRIZ DOFA FINANCIERA

Cuadro 3. Matriz DOFA financiera.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Existen posibles compradores del edificio de la empresa ☞ Las Entidades Financieras otorgan facilidades en el pago de obligaciones de la Entidad ☞ Existen alternativas más económicas en el mercado para contratación de impresión de billettería y servicios generales ☞ La legislación permite modificar las estrategias de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Aparición de nuevos juegos de azar que son competencia directa ☞ Incumplimiento de los deudores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La empresa es rentable operacionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar una campaña publicitaria agresiva con el nuevo plan de premios (esta estrategia no se desarrolla en las recomendaciones por no pertenecer al área financiera, pero se incluye implícitamente en el aumento de ingresos por venta) 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Modificar el plan de premios de acuerdo a las necesidades del mercado (La empresa está estudiando un nuevo plan)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ☞ La empresa se encuentra en una situación grave de liquidez ☞ La empresa tiene un endeudamiento muy alto, y sus pasivos corrientes son costosos ☞ La mayor parte de sus activos son improductivos ☞ La Gestión de cobro es deficiente ☞ Los costos directos son altos y los gastos generales son excesivos de acuerdo a su actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Vender los activos improductivos ☞ Cancelar las obligaciones adquiridas con el sector financiero ☞ Disminuir costos directos por medio de outsourcing y realizar la reestructuración administrativa para reducir los gastos generales 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Implementar una adecuada gestión de cobro a distribuidores de lotería y arrendatarios

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Después de realizar el diagnóstico financiero consideramos hacer diferentes propuestas financieras para que la empresa pueda aumentar su valor agregado y generar riqueza, o al menos cumplir con sus obligaciones y cumplir con su objeto social. Estas propuestas se pueden analizar en los tres grupos de estrategias mencionados anteriormente. En cada una de las estrategias, se proyectará su resultado financiero para los próximos tres años, considerando dos escenarios:

5.1 ESCENARIO 1: TENDENCIA ACTUAL SIN APLICAR ESTRATEGIAS

En este escenario simplemente se describirán las tendencias históricas identificadas y se proyectarán sus resultados. Vale la pena anotar que las proyecciones se realizarán en pesos corrientes, incluyendo una inflación esperada para los próximos tres años en sus gastos. No así en sus ingresos por cuanto el plan de premios y el valor de los billetes de lotería no cambian anualmente por la inflación.

5.2 ESCENARIO 2: APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO PROPUESTAS EN ESTE TRABAJO

En este escenario se proyectarán en términos financieros los efectos de los cambios necesarios identificados y que se puedan realizar bajo las condiciones actuales.

5.3 PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO A LOS TRES GRUPOS DE ESTRATEGIAS

5.3.1 Estrategias relacionadas con el incremento en la utilidad neta ajustada.

? Aumento de ingresos relacionado con mayores ventas de Lotería propia y foránea.

Escenario 1. Si no se aplica ninguna estrategia la tendencia identificada en los últimos tres años de decrecimiento en la venta de billettería tanto local como foránea se mantendría en un 5.82% promedio anual en términos corrientes.. En el caso de el chance, el cual determina los ingresos por derechos de explotación, se puede suponer que su aumento continuará en el tiempo teniendo en cuenta que este es un juego de azar que ha demostrado un aumento constante en los últimos años de 22.27% en términos corrientes; sin embargo el aumento del chance no está representado en aumento de utilidades a la Lotería por cuanto bajo la normatividad actual el 99% de los ingresos se destinan a salud.

Escenario 2. Para este escenario se considerará que la política recomendada por la Gerencia actual logra su éxito en términos de un aumento de 0.5% anual para los próximos tres años gracias a su nuevo plan de mercado, su mayor inversión en publicidad y su búsqueda de nuevos canales de distribución de menor costo. Esta política supondría

contrarrestar la disminución en la venta de billetería que se comentó anteriormente. Con respecto al chance, el crecimiento se tiene en cuenta de la tendencia actual por cuanto no se ve afectado por un cambio en el plan de premios.

? **Disminución de gastos de personal.**

Escenario 1. En términos corrientes se ha presentado en los dos últimos años un aumento promedio de 6.07% que corresponde al aumento de la inflación, por lo tanto tomaríamos la misma tendencia. La inflación esperada para los próximos tres años es del mismo 6%.

Escenario 2. Si bien lo correcto sería realizar una reestructuración de personal que en términos técnicos asegure el normal funcionamiento de la empresa, se debe tener en cuenta que actualmente cuenta con 20 empleados y la disminución de personal sugerida por Gerencia sería de 3 personas. Lo que se vería representado en promedio en una disminución del 15% en los puestos de trabajo, lo cual para efectos de esta proyección representaría, sin tener en cuenta las particularidades de cada cargo, una disminución promedio mensual de \$5.000.000.

? **Disminución de costos directos y gastos generales.**

Escenario 1. Se mantendría la tendencia actual en costos directos los cuales sin tener en cuenta las comisiones a distribuidores y loteros han disminuido en promedio el 8.13%. Con respecto a los gastos generales se mantendría el promedio de crecimiento en 36% en términos corrientes.

Escenario 2. Para los costos directos se plantea una estrategia que permita disminuirlos en al menos un 10% anual en términos corrientes durante los próximos tres años, esta estrategia debería incluir aspectos como una contratación de impresión de billetería en términos menos costosos teniendo en cuenta que este año se puede realizar la licitación para la impresión de lotería. Acerca de los costos generados por premios entregados al público, los cuales representan cerca de la mitad de los costos indirectos se plantea que el nuevo plan de premios que recomienda la Gerencia puede volver a hacer atractivo el billete disminuyendo estadísticamente la probabilidad de que los premios caigan en poder del público; este decrecimiento se calcularía en un 10%. Con respecto a los gastos generales se plantea una disminución de 20% toda vez que se requiere mayor capacidad de negociación en la adquisición de estos gastos.

5.3.2 Estrategias relacionadas con la disminución del activo neto financiado.

? **Venta de activos improductivos.**

Escenario 1. En este escenario la empresa continuaría con la totalidad de sus activos, incluyendo los improductivos. Se seguirían recibiendo algunos ingresos por concepto de arrendamiento con un único incremento relacionado con la inflación. Cabe anotar que

además de estos ingresos se siguen generando los costos relacionados con el mantenimiento de dichos activos. Así mismo, los otros ingresos se incrementarían con la inflación.

Escenario 2. Teniendo en cuenta la Ley 9 de 1989, cuyo artículo 33 dice: “Todas las entidades públicas que hayan adquirido inmuebles a cualquier título o que los adquieran en lo sucesivo, también a cualquier título, deberán aplicarlos a los fines para los cuales fueron adquiridos. En el acto de adquisición se incluirá en forma expresa el fin para el cual fueron adquiridos los inmuebles. Las entidades públicas dispondrán de un término máximo de cinco (5) años contados desde la publicación de esta Ley o a partir de la fecha de adquisición del bien, según sea el caso para cumplir con esta obligación. Si así no lo hicieren, deberán enajenarlos a más tardar a la fecha de vencimiento del término anterior”. Esta norma impone a los entes estatales la obligación de prescindir de todo inmueble que haya dejado de cumplir el objeto que justificó su ingreso al activo patrimonial del organismo público que ejerce el respectivo derecho de dominio. La propiedad inmobiliaria de un ente público debe encontrarse destinada al objeto que le es propio, y, de otra parte, si ese designio no se cumple o ha dejado de cumplirse, resulta obligado proceder a su venta de acuerdo con la normatividad aplicable en dichos eventos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta de mejoramiento buscaría lograr la venta del edificio de la Beneficencia de Nariño el cual, según información de la Gerencia, se valora en \$3.200 millones de acuerdo a la actualización del avalúo del inmueble, realizada en mayo de 2004. Esto permitiría sanear los pasivos adquiridos en años anteriores y reducir gastos de mantenimiento e impuestos, así como lograr una ganancia extraordinaria que permitiría adquirir unas instalaciones de menor tamaño y menor costo y realizar inversiones en publicidad o en lo que la Gerencia estime conveniente para incrementar las ventas.

? **Agilización de rotación de cartera.**

Escenario 1. Bajo el esquema actual se continuaría con la tendencia de aumento en la cartera de distribuidores de lotería cercano al 21.87% anual en términos corrientes. Se debe anotar que esta cartera se generó en años anteriores debido a la flexibilidad que la Lotería dio a los distribuidores y agencias. En cuanto a la cartera de arrendamientos se continuaría con la tendencia al aumento, teniendo que no se ha realizado una adecuada gestión de cobro, se calcula que las cuentas por cobrar de arrendamientos continuarían creciendo en 15% anual.

Escenario 2. La propuesta de mejoramiento para recuperar la cartera de la entidad debe incluir una adecuada gestión de cobro, tanto a los distribuidores de lotería como a los arrendatarios. Se debe tener en cuenta que la búsqueda de nuevos canales de distribución, así como la renegociación en los términos de la distribución actual permitirían que no se genere nueva cartera y que la anterior disminuya. Se estima que una adecuada gestión de cobro lograría reducir la cartera actual en un 20% anual en términos corrientes; así mismo cabe anotar que con la venta del activo, no se generaría nuevos arrendamientos, ni cartera por este concepto. Se esperaría una recuperación de cartera del 50% inmediatamente después de la venta del inmueble y una pérdida del 50% restante por difícil cobro.

5.3.3 Estrategias relacionadas con la disminución del costo promedio de capital.

? Negociación de menores tasas de pasivos costosos

Escenario 1. Si se continúa con la tendencia actual en la que se están cubriendo las necesidades de liquidez mediante créditos bancarios de sobregiro se puede suponer que los gastos por intereses financieros continuarían aumentando como lo han venido haciendo en los últimos tres años. Adicionalmente el aumento de los pasivos laborales y de impuestos puede generar un riesgo de procesos judiciales, que si bien aún no se reflejan en los estados de resultados constituyen una amenaza para la empresa.

Escenario 2. El plan de mejoramiento propuesto que incluye la venta del inmueble generaría una disminución considerable en los pasivos, y por ende en sus costos.

Para calcular los efectos del plan de mejoramiento propuesto frente a la tendencia actual, se realizó la proyección de los estados financieros a tres años los cuales se presentan en los anexos R y T.

Se tomó en cuenta lo siguiente:

Para el escenario 1 en los activos corrientes se mantiene en la cuenta Bancos un saldo promedio de \$20.000.000 para los tres años siguientes.

En los activos fijos se proyectó un ajuste de valor en 37% anual debido a depreciaciones, suponiendo que no hay compra de nuevos activos

Con respecto a los pasivos, se mantendrán los premios por pagar en su mismo valor, incrementado en la inflación. Las obligaciones laborales, impuestos varios y utilidades por transferir aumentaron de acuerdo a la tendencia de los últimos años. El pasivo aumentó porque el valor equivalente a la ecuación contable en pasivos representa la única forma de cubrir pérdidas y el pago de los gastos generados en la actividad del negocio.

En el escenario 2 en cuanto a los activos no se toman valorizaciones porque esta cuenta es un ajuste contable que no constituye una fuente real de fondos para la empresa hasta que no se venda el activo por su costo real. Con respecto a los equipos, desde el año 2005 se invierte el valor que se deprecia.

Sobre los pasivos se tratan de pagar todas las obligaciones bancarias. Los pasivos corrientes se disminuyen en un 50% para el primer año, 60% para el segundo y 90% para el tercero, excepto por las obligaciones laborales que disminuyen 70% para el primer año, aumentan la inflación en el segundo y disminuyen el 25% para el tercero.

En el patrimonio las utilidades no se van a reservas sino a resultados de ejercicios anteriores.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo al Anexo U, “Comparación del escenario No. 1 frente al escenario No.2”, se puede observar la posible situación de la empresa para los próximos tres años, teniendo en cuenta la tendencia en el comportamiento de los tres años anteriores, se puede concluir que si la empresa continúa con la situación actual, en la que no se realiza ningún plan de mejoramiento y no se toma ninguna decisión de fondo en el saneamiento financiero y en la reestructuración, sus resultados financieros arrojarían unas pérdidas cada vez mayores, de \$350 millones para el 2004, \$774 millones para el 2005 y \$1.386 para el 2006. Aunque las ventas aumentan y los costos directos disminuyen obteniendo año tras año una mayor utilidad bruta, los gastos administrativos aumentan en mayor proporción y los otros egresos cada vez serán más altos por el pago de intereses financieros de las obligaciones bancarias las cuales continuarían siendo necesarias para cubrir la operación normal del negocio dada la situación de iliquidez que continuaría aumentando. Del mismo modo e incluyendo las transferencias obligatorias a salud, la empresa presentaría una pérdida neta, que aumentaría cada año obligando a la entidad a buscar financiamiento externo, ya que la opción de un aumento del capital de los socios no se ve políticamente posible.

Con respecto al Balance General observamos que en la proyección del escenario No 1, el activo corriente aumentaría de acuerdo a la tendencia actual, la que conlleva un crecimiento en las cuentas por cobrar al no existir una adecuada política de recuperación de cartera. Los pasivos continuarían con su tendencia actual de incremento sostenido y como se comentó anteriormente las obligaciones financieras aumentarían en una gran proporción lo que ocasionaría en un futuro cercano a un posible incumplimiento de obligaciones y a una situación financiera insostenible.

7. RECOMENDACIONES

La situación general de la entidad puede mejorar con acciones relativamente sencillas a nivel financiero. Acciones que sólo requieren la toma de decisión de la administración y el acompañamiento de la entidad territorial. Estas acciones se resumen en el escenario No 2 en el cual se ve el reflejo del plan de mejoramiento propuesto en este trabajo.

De acuerdo al escenario No 2, es posible obtener utilidades no sólo operacionales sino también netas en todos los años. Se asume que el plan de mercadeo puede generar un pequeño aumento en los ingresos directos lo suficientemente significativo para cubrir todos los costos directos, gastos administrativos, y los otros egresos que se generarían en el primer año por conceptos de adquisición de oficina y cartera castigada. Obviamente existe un ingreso adicional en el primer año que es bastante significativo producto de la venta de activos improductivos representados en el edificio actual y su terreno. Otra razón para la obtención de utilidades en los tres años está contemplada en la posibilidad de realizar una disminución de los costos directos y de los gastos administrativos, no sólo en la realización de mejoras de eficiencia en los procesos de costos directos y generación de gastos generales, sino también con la reestructuración administrativa planteada por la gerencia.

El gran cambio en la disminución de gastos que se puede realizar bajo este escenario se explica en que la venta de activos improductivos que permite ponerse al día en todas las deudas pagando los gastos financieros de éstas y disminuyendo la generación ó el crecimiento de nuevos pasivos.

Por último consideramos que la gerencia de la empresa debería tener en cuenta las estrategias sugeridas en el plan de mejoramiento en el menor tiempo posible por cuanto la situación financiera se complica cada vez más si se continúan con las tendencias actuales. Es de anotar que una entidad que reporte pérdidas netas durante más de tres años presentaría causal de liquidación; de seguir la situación actual esta causal se produciría en los próximos dos años.

BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, Richard A. y MYERS, Stewart C. Principios de finanzas corporativas. 5 ed. Edición. Bogotá : McGraw-Hill., 1995. 1203 p.

FIERRO MARTINEZ, Ángel María. Planeación financiera estratégica. 2 ed. Neiva : Universidad Sur Colombiana, 1994. 182 p.

GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Bogotá : Prensa Moderna Impresores S.A., 1995. 459 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado con análisis de valor agregado. 11 ed. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2002. 565 p.

ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera: un enfoque estratégico. Bogotá : McGraw-Hill, 1997. 430 p.

Anexos

Anexo A. Balance general 2001.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2001**

ACTIVOS	LOTERIA	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
ACTIVO CORRIENTE			
BANCOS FONDOS COMUNES	185.763.920,77		185.763.920,77
IMPUESTOS A FORÁNEAS	397.215,75		397.215,75
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	3.547.013,99		3.547.013,99
APUESTAS PERMANENTES		131.636.223	131.636.223,34
TAQUITO MILLONARIO	-4.912.955,54		- 4.912.955,54
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	902.430.403,20		902.430.403,20
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	65.785.935,48		65.785.935,48
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS	2.354.850,00		2.354.850,00
ARRENDAMIENTOS	27.516.090,00		27.516.090,00
DOCUMENTOS POR COBRAR	377.600,00		377.600,00
			-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.183.260.073,65	131.636.223,34	1.314.896.296,99
			-
ACTIVO NO CORRIENTE			
			-
INVERSIONES	1.121.416.434,08		1.121.416.434,08
			-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.121.416.434,08	0,00	1.121.416.434,08
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS E INSTALACIONES	412.164.941,50		412.164.941,50
AJUSTES POR INFLACION	563.744.151,81		563.744.151,81
MUEBLES Y ENSERES	72.581.657,19	7.068.040,00	79.649.697,19
AJUSTES POR INFLACION	152.747.230,81	12.350.094,18	165.097.324,99
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	26.596.954,00	18.330.790,37	44.927.744,37
AJUSTES POR INFLACION	79.027.637,25	32.277.616,64	111.305.253,89
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	17.784.271,23	5.334.800,00	23.119.071,23
AJUSTES POR INFLACION	34.803.057,44	6.653.907,97	41.456.965,41
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	37.696.750,20	8.151.500,00	45.848.250,20
AJUSTES POR INFLACION	25.829.634,41	5.709.160,52	31.538.794,93
VEHÍCULOS	21.448.084,08	21.980.000,00	43.428.084,08
AJUSTES POR INFLACION	67.909.047,73	25.513.780,25	93.422.827,98
DEPRECIACION ACUMULADA	-421.084.387,00	-74.625.298,29	- 495.709.685,29
AJUSTES POR INFLACION	-61.733.603,54	-20.514.063,23	- 82.247.666,77

TERRENOS	283.655.332,23		283.655.332,23
AJUSTES POR INFLACION	408.867.809,60		408.867.809,60
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.722.038.568,94	48.230.328,41	1.770.268.897,35
OTROS ACTIVOS			
INTANGIBLES			-
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	144.297.237,45		144.297.237,45
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27		1.386.421.140,27
			-
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.530.718.377,72	0,00	1.530.718.377,72
			-
TOTAL ACTIVOS	5.557.433.454,39	179.866.551,75	5.737.300.006,14
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PREMIOS POR PAGAR	563.527.618,33		563.527.618,33
SORTEO EXTRAORDINARIO	556.162.983,63		556.162.983,63
PROVEEDORES	676.011.865,66	56.520.957,72	732.532.823,38
OBLIGACIONES LABORALES PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	42.670.843,61	4.575.922,40	47.246.766,01
	171.915.293,00	17.691.382,00	189.606.675,00
RETENCION EN LA FUENTE	134.541.013,93	1.111.386,00	135.652.399,93
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	4.966,00		4.966,00
IMPUESTO A GANADORES	842.678.101,99		842.678.101,99
IMPUESTO A FORANEAS	115.708.381,12		115.708.381,12
12% SOBRE VENTAS	306.764.278,36		306.764.278,36
UTILIDADES POR TRANSFERIR		244.890.430,70	244.890.430,70
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	300.306.533,24		300.306.533,24
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	37.946.206,70		37.946.206,70
ACREEDORES VARIOS	73.327.795,50		73.327.795,50
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.821.565.881,07	324.790.078,82	4.146.355.959,89
PASIVO NO CORRIENTE			0
OBLIGACIONES BANCARIAS	565.834.653,93		565.834.653,93

			-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	565.834.653,93	-	565.834.653,93
TOTAL PASIVOS	4.387.400.535,00	324.790.078,82	4.712.190.613,82
			-
PATRIMONIO			
			-
CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22		134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62		2.434.701.823,62
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00		252.121.900,00
RESERVAS			-
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.498.670.558,03		-2.498.670.558,03
RESULTADO EJERCICIO	-544.128.009,84		-544.128.009,84
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	433.915.170,01		433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	750.576.799,82	61.784.189,52	812.360.989,34
			-
TOTAL PATRIMONIO	963.325.202,80	61.784.189,52	1.025.109.392,32
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.350.725.737,80	386.574.268,34	5.737.300.006,14

Anexo B. Balance general 2002.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2002**

ACTIVOS	LOTERIA	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
ACTIVO CORRIENTE			
BANCOS FONDOS COMUNES	67.897.769,25		67.897.769,25
IMPUESTOS A FORÁNEAS	368.773,75		368.773,75
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	2.238.862,50		2.238.862,50
APUESTAS PERMANENTES		226.979.821	226.979.820,66
TAQUITO MILLONARIO			-
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	763.591.521,73		763.591.521,73
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	68.140.785,48		68.140.785,48
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS			-
ARRENDAMIENTOS	30.503.547,00		30.503.547,00
DOCUMENTOS POR COBRAR	377.600,00		377.600,00
			-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	933.118.859,71	226.979.820,66	1.160.098.680,37
			-
ACTIVO NO CORRIENTE			
			-
INVERSIONES	1.250.464.423,18		1.250.464.423,18
			-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.250.464.423,18	0,00	1.250.464.423,18
ACTIVOS FIJOS			
			-
EDIFICIOS E INSTALACIONES	412.164.941,50		412.164.941,50
AJUSTES POR INFLACIÓN	503.255.662,94		503.255.662,94
MUEBLES Y ENSERES	73.690.547,19	7.328.040,00	81.018.587,19
AJUSTES POR INFLACIÓN	113.129.656,86	6.369.831,58	119.499.488,44
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	28.892.448,00	20.330.790,31	49.223.238,31
AJUSTES POR INFLACIÓN	72.431.402,79	26.405.271,17	98.836.673,96
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	17.734.271,29	5.759.860,00	23.494.131,29
AJUSTES POR INFLACIÓN	31.043.199,39	4.387.601,70	35.430.801,09
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	39.533.510,20	8.952.000,00	48.485.510,20
AJUSTES POR INFLACIÓN	21.836.989,32	3.276.366,55	25.113.355,87
VEHÍCULOS	21.448.084,08	22.600.000,00	44.048.084,08
AJUSTES POR INFLACIÓN	59.779.299,86	21.431.125,46	81.210.425,32
DEPRECIACION ACUMULADA	-511.954.078,96	-93.228.713,55	- 605.182.792,51
AJUSTES POR INFLACIÓN	-61.733.603,54	-20.514.063,23	- 82.247.666,77
TERRENOS	283.655.332,23		283.655.332,23
AJUSTES POR INFLACIÓN	347.993.421,49		347.993.421,49

TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.452.901.084,64	13.098.109,99	1.465.999.194,63
OTROS ACTIVOS			
			-
INTANGIBLES			-
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	29.621.840,80		29.621.840,80
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27		1.386.421.140,27
			-
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.416.042.981,07	0,00	1.416.042.981,07
			-
TOTAL ACTIVOS	5.052.527.348,60	240.077.930,65	5.292.605.279,25
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PREMIOS POR PAGAR	258.484.983,18		258.484.983,18
SORTEO EXTRAORDINARIO	755.179.132,10		755.179.132,10
PROVEEDORES	296.099.198,29	20.908.992,00	317.008.190,29
OBLIGACIONES LABORALES	87.868.264,77	35.127.188,40	122.995.453,17
PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	142.484.899,00	15.374.210,00	157.859.109,00
RETENCION EN LA FUENTE	16.196.126,93	2.111.724,00	18.307.850,93
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	115.496,00		115.496,00
IMPUESTO A GANADORES	851.273.732,71		851.273.732,71
IMPUESTO A FORANEAS	115.708.381,12		115.708.381,12
12% SOBRE VENTAS	429.298.716,36		429.298.716,36
UTILIDADES POR TRANSFERIR		277.862.596,70	277.862.596,70
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	300.306.533,24		300.306.533,24
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	37.946.206,70		37.946.206,70
ACREEDORES VARIOS	76.693.207,20		76.693.207,20
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.367.654.877,60	351.384.711,10	3.719.039.588,70
PASIVO NO CORRIENTE			0
OBLIGACIONES BANCARIAS	523.979.591,45		523.979.591,45
			-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	523.979.591,45	-	523.979.591,45

			-
			-
TOTAL PASIVOS	3.891.634.469,05	351.384.711,10	4.243.019.180,15
			-
PATRIMONIO			
			-
CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22		134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62		2.434.701.823,62
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00		252.121.900,00
RESERVAS			-
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-3.042.798.567,87		- 3.042.798.567,87
RESULTADO EJERCICIO	233.657.017,92		233.657.017,92
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	433.915.170,01		433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	562.030.851,78	41.149.826,42	603.180.678,20
			-
TOTAL PATRIMONIO	1.008.436.272,68	41.149.826,42	1.049.586.099,10
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	4.900.070.741,73	392.534.537,52	5.292.605.279,25

Anexo C. Balance general 2003.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2003**

ACTIVOS	LOTERIA	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
ACTIVO CORRIENTE			
BANCOS FONDOS COMUNES	-22.098.358,04		- 22.098.358,04
IMPUESTOS A FORÁNEAS	366.757,75		366.757,75
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	1.709.025,38		1.709.025,38
APUESTAS PERMANENTES		64.014.963	64.014.963,11
TAQUITO MILLONARIO			-
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	945.506.033,73		945.506.033,73
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	68.140.785,48		68.140.785,48
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS			-
ARRENDAMIENTOS	44.642.375,60		44.642.375,60
DOCUMENTOS POR COBRAR			-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.038.266.619,90	64.014.963,11	1.102.281.583,01
ACTIVO NO CORRIENTE			
INVERSIONES	1.177.549.355,56		1.177.549.355,56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.177.549.355,56	0,00	1.177.549.355,56
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS E INSTALACIONES	412.164.941,50		412.164.941,50
AJUSTES POR INFLACIÓN	503.255.662,94		503.255.662,94
MUEBLES Y ENSERES	73.690.547,19	7.328.040,00	81.018.587,19
AJUSTES POR INFLACIÓN	113.129.656,86	6.369.831,58	119.499.488,44
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	28.892.448,00	20.330.790,31	49.223.238,31
AJUSTES POR INFLACIÓN	72.500.402,79	26.405.271,17	98.905.673,96
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	18.159.331,23	5.759.860,00	23.919.191,23
AJUSTES POR INFLACIÓN	31.043.199,39	4.387.601,70	35.430.801,09
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	42.019.110,20	8.952.000,00	50.971.110,20
AJUSTES POR INFLACIÓN	21.836.989,32	3.276.366,55	25.113.355,87
VEHÍCULOS	21.448.084,08	22.600.000,00	44.048.084,08
AJUSTES POR INFLACIÓN	59.779.299,86	21.431.125,46	81.210.425,32
DEPRECIACION ACUMULADA	-582.373.572,19	-106.326.823,54	- 688.700.395,73
AJUSTES POR INFLACIÓN	-61.733.603,54	-20.514.063,23	- 82.247.666,77
TERRENOS	283.655.332,23		283.655.332,23
AJUSTES POR INFLACIÓN	347.993.421,49		347.993.421,49

TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.385.461.251,35	0,00	1.385.461.251,35
OTROS ACTIVOS			
			-
INTANGIBLES	3.000.000,00		3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	18.182.127,23		18.182.127,23
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27		1.386.421.140,27
			-
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.407.603.267,50	0,00	1.407.603.267,50
			-
TOTAL ACTIVOS	5.008.880.494,31	64.014.963,11	5.072.895.457,42
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PREMIOS POR PAGAR	455.208.495,96		455.208.495,96
SORTEO EXTRAORDINARIO	700.083.509,10		700.083.509,10
PROVEEDORES	571.983.892,89	31.241.692,00	603.225.584,89
OBLIGACIONES LABORALES PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	110.942.242,77	35.127.188,40	146.069.431,17
RETENCION EN LA FUENTE	150.634.807,00		150.634.807,00
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	23.969.451,36		23.969.451,36
IMPUESTO A GANADORES			-
IMPUESTO A FORANEAS	857.082.139,98		857.082.139,98
12% SOBRE VENTAS	115.708.381,12		115.708.381,12
UTILIDADES POR TRANSFERIR	155.629.295,40		155.629.295,40
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO		281.755.152,00	281.755.152,00
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	300.306.533,24		300.306.533,24
ACREEDORES VARIOS	37.946.206,70		37.946.206,70
	209.158.719,18		209.158.719,18
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.688.653.674,70	348.124.032,40	4.036.777.707,10
PASIVO NO CORRIENTE			0
OBLIGACIONES BANCARIAS	435.638.540,00		435.638.540,00
			-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	435.638.540,00	-	435.638.540,00
			-
TOTAL PASIVOS	4.124.292.214,70	348.124.032,40	4.472.416.247,10
			-
PATRIMONIO			

			-
CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22		134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62		2.434.701.823,62
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00		252.121.900,00
RESERVAS	233.657.017,79		233.657.017,79
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-3.042.798.567,87		- 3.042.798.567,87
RESULTADO EJERCICIO	-449.106.788,65		- 449.106.788,65
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	433.915.170,01		433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	562.030.751,78	41.149.826	603.180.578,20
			-
TOTAL PATRIMONIO	559.329.383,90	41.149.826,42	600.479.210,32
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	4.683.621.598,60	389.273.858,82	5.072.895.457,42

Anexo D. Balance general comparativo.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

ACTIVO CORRIENTE	2001	2002	2003
BANCOS FONDOS COMUNES	185.763.920,77	67.897.769,25	-22.098.358,04
IMPUESTOS A FORÁNEAS	397.215,75	368.773,75	366.757,75
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	3.547.013,99	2.238.862,50	1.709.025,38
APUESTAS PERMANENTES	131.636.223,34	226.979.820,66	64.014.963,11
TAQUITO MILLONARIO	-4.912.955,54	-	-
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	902.430.403,20	763.591.521,73	945.506.033,73
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	65.785.935,48	68.140.785,48	68.140.785,48
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS	2.354.850,00	-	-
ARRENDAMIENTOS	27.516.090,00	30.503.547,00	44.642.375,60
DOCUMENTOS POR COBRAR	377.600,00	377.600,00	-
	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.314.896.296,99	1.160.098.680,37	1.102.281.583,01
ACTIVO NO CORRIENTE			
	-	-	-
INVERSIONES	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56
ACTIVOS FIJOS			
	-	-	-
EDIFICIOS E INSTALACIONES	412.164.941,50	412.164.941,50	412.164.941,50
AJUSTES POR INFLACION	563.744.151,81	503.255.662,94	503.255.662,94
MUEBLES Y ENSERES	79.649.697,19	81.018.587,19	81.018.587,19
AJUSTES POR INFLACION	165.097.324,99	119.499.488,44	119.499.488,44
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	44.927.744,37	49.223.238,31	49.223.238,31
AJUSTES POR INFLACION	111.305.253,89	98.836.673,96	98.905.673,96
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	23.119.071,23	23.494.131,29	23.919.191,23
AJUSTES POR INFLACION	41.456.965,41	35.430.801,09	35.430.801,09
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	45.848.250,20	48.485.510,20	50.971.110,20
AJUSTES POR INFLACION	31.538.794,93	25.113.355,87	25.113.355,87
VEHÍCULOS	43.428.084,08	44.048.084,08	44.048.084,08
AJUSTES POR INFLACION	93.422.827,98	81.210.425,32	81.210.425,32
DEPRECIACION ACUMULADA	-495.709.685,29	-605.182.792,51	-688.700.395,73
AJUSTES POR INFLACION	-82.247.666,77	-82.247.666,77	-82.247.666,77
TERRENOS	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23
AJUSTES POR INFLACION	408.867.809,60	347.993.421,49	347.993.421,49

TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.770.268.897,35	1.465.999.194,63	1.385.461.251,35
OTROS ACTIVOS			
INTANGIBLES	-	-	3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	144.297.237,45	29.621.840,80	18.182.127,23
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.530.718.377,72	1.416.042.981,07	1.407.603.267,50
TOTAL ACTIVOS	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PREMIOS POR PAGAR	563.527.618,33	258.484.983,18	455.208.495,96
SORTEO EXTRAORDINARIO	556.162.983,63	755.179.132,10	700.083.509,10
PROVEEDORES	732.532.823,38	317.008.190,29	603.225.584,89
OBLIGACIONES LABOR ALES	47.246.766,01	122.995.453,17	146.069.431,17
PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	189.606.675,00	157.859.109,00	150.634.807,00
RETENCION EN LA FUENTE	135.652.399,93	18.307.850,93	23.969.451,36
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	4.966,00	115.496,00	-
IMPUESTO A GANADORES	842.678.101,99	851.273.732,71	857.082.139,98
IMPUESTO A FORANEAS	115.708.381,12	115.708.381,12	115.708.381,12
12% SOBRE VENTAS	306.764.278,36	429.298.716,36	155.629.295,40
UTILIDADES POR TRANSFERIR	244.890.430,70	277.862.596,70	281.755.152,00
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	300.306.533,24	300.306.533,24	300.306.533,24
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	37.946.206,70	37.946.206,70	37.946.206,70
ACREEDORES VARIOS	73.327.795,50	76.693.207,20	209.158.719,18
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.146.355.959,89	3.719.039.588,70	4.036.777.707,10
PASIVO NO CORRIENTE			
OBLIGACIONES BANCARIAS	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00
TOTAL PASIVOS	4.712.190.613,82	4.243.019.180,15	4.472.416.247,10
PATRIMONIO			

CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00
RESERVAS	-	-	233.657.017,79
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.498.670.558,03	-3.042.798.567,87	-3.042.798.567,87
RESULTADO EJERCICIO	-544.128.009,84	233.657.017,92	-449.106.788,65
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	812.360.989,34	603.180.678,20	603.180.578,20
TOTAL PATRIMONIO	1.025.109.392,32	1.049.586.099,10	600.479.210,32
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42

Anexo E. Balance general comparativo inflactado.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

IPC	1,157205	1,07	1
ACTIVO CORRIENTE	2001	2002	2003
BANCOS FONDOS COMUNES	214.966.937,93	72.650.613,10	-22.098.358,04
IMPUESTOS A FORÁNEAS	459.660,05	394.587,91	366.757,75
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	4.104.622,32	2.395.582,88	1.709.025,38
APUESTAS PERMANENTES	152.330.095,83	242.868.408,11	64.014.963,11
TAQUITO MILLONARIO	-5.685.296,72	-	-
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	1.044.296.974,74	817.042.928,25	945.506.033,73
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	76.127.813,47	72.910.640,46	68.140.785,48
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS	2.725.044,19	-	-
ARRENDAMIENTOS	31.841.756,93	32.638.795,29	44.642.375,60
DOCUMENTOS POR COBRAR	436.960,61	404.032,00	-
	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569,36	1.241.305.588,00	1.102.281.583,01
ACTIVO NO CORRIENTE			
INVERSIONES	1.297.708.704,60	1.337.996.932,80	1.177.549.355,56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.297.708.704,60	1.337.996.932,80	1.177.549.355,56
	-	-	
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS E INSTALACIONES	476.959.331,13	441.016.487,41	412.164.941,50
AJUSTES POR INFLACIÓN	652.367.551,20	538.483.559,35	503.255.662,94
MUEBLES Y ENSERES	92.171.027,84	86.689.888,29	81.018.587,19
AJUSTES POR INFLACIÓN	191.051.449,97	127.864.452,63	119.499.488,44
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	51.990.610,42	52.668.864,99	49.223.238,31
AJUSTES POR INFLACIÓN	128.802.996,33	105.755.241,14	98.905.673,96
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	26.753.504,82	25.138.720,48	23.919.191,23
AJUSTES POR INFLACIÓN	47.974.207,66	37.910.957,17	35.430.801,09
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	53.055.824,37	51.879.495,91	50.971.110,20
AJUSTES POR INFLACIÓN	36.496.851,19	26.871.290,78	25.113.355,87
VEHÍCULOS	50.255.196,04	47.131.449,97	44.048.084,08
AJUSTES POR INFLACION	108.109.363,65	86.895.155,09	81.210.425,32
DEPRECIACION ACUMULADA	-573.637.726,37	-647.545.587,99	-688.700.395,73
AJUSTES POR INFLACION	-95.177.411,22	-88.005.003,44	-82.247.666,77

TERRENOS	328.247.368,73	303.511.205,49	283.655.332,23
AJUSTES POR INFLACION	473.143.873,61	372.352.960,99	347.993.421,49
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.048.564.019,36	1.568.619.138,25	1.385.461.251,35
OTROS ACTIVOS			
INTANGIBLES	-	-	3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	166.981.484,66	31.695.369,66	18.182.127,23
VALORIZACIONES	1.604.373.475,63	1.483.470.620,09	1.386.421.140,27
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.771.354.960,29	1.515.165.989,74	1.407.603.267,50
TOTAL ACTIVOS	6.639.232.253,61	5.663.087.648,80	5.072.895.457,42
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PREMIOS POR PAGAR	652.116.977,57	276.578.932,00	455.208.495,96
SORTEO EXTRAORDINARIO	643.594.585,47	808.041.671,35	700.083.509,10
PROVEEDORES	847.690.645,88	339.198.763,61	603.225.584,89
OBLIGACIONES LABORALES	54.674.193,86	131.605.134,89	146.069.431,17
PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	219.413.792,34	168.909.246,63	150.634.807,00
RETENCION EN LA FUENTE	156.977.635,46	19.589.400,50	23.969.451,36
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	5.746,68	123.580,72	-
IMPUESTO A GANADORES	975.151.313,01	910.862.894,00	857.082.139,98
IMPUESTO A FORANEAS	133.898.317,17	123.807.967,80	115.708.381,12
12% SOBRE VENTAS	354.989.156,74	459.349.626,51	155.629.295,40
UTILIDADES POR TRANSFERIR	283.388.430,86	297.312.978,47	281.755.152,00
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	347.516.221,80	321.327.990,57	300.306.533,24
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	43.911.540,12	40.602.441,17	37.946.206,70
ACREEDORES VARIOS	84.855.291,59	82.061.731,70	209.158.719,18
	-	-	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.798.183.848,56	3.979.372.359,91	4.036.777.707,10
PASIVO NO CORRIENTE			
	-	-	
OBLIGACIONES BANCARIAS	654.786.690,70	560.658.162,85	435.638.540,00
	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	654.786.690,70	560.658.162,85	435.638.540,00
TOTAL PASIVOS	5.452.970.539,27	4.540.030.522,76	4.472.416.247,10

PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	156.000.581,00	144.244.642,63	134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.817.449.123,80	2.605.130.951,27	2.434.701.823,62
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	291.756.723,29	269.770.433,00	252.121.900,00
RESERVAS	-	-	233.657.017,79
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.891.474.063,11	-3.255.794.467,62	-3.042.798.567,87
RESULTADO EJERCICIO	-629.667.653,63	250.013.009,17	-449.106.788,65
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	502.128.804,31	464.289.231,91	433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	940.068.198,67	645.403.325,67	603.180.578,20
TOTAL PATRIMONIO	1.186.261.714,34	1.123.057.126,04	600.479.210,32
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6.639.232.253,61	5.663.087.648,80	5.072.895.457,42

Anexo F. Estado de resultados 2001.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 31 DE 2001**

C U E N T A S	SORTEOS ORDINARIOS	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
INGRESOS			
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	1.761.374.160,00		1.761.374.160,00
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.167.908.130,00		1.167.908.130,00
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION		1.064.345.861,00	1.064.345.861,00
INGRESOS DIRECTOS	2.929.282.290,00	1.064.345.861,00	3.993.628.151,00
MENOS COSTOS DIRECTOS			
PREMIOS EN EL PUBLICO	1.729.099.967,69		1.729.099.967,69
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	486.321.750,00	99.287.402,00	585.609.152,00
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	122.050.341,50	-	122.050.341,50
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	56.086.767,00	712.000,00	56.798.767,00
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS			-
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	7.544.026,00		7.544.026,00
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	14.371.694,00		14.371.694,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA			-
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.415.474.546,19	99.999.402,00	2.515.473.948,19
UTILIDAD BRUTA	513.807.743,81	964.346.459,00	1.478.154.202,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	427.315.814,00	13.395.620,00	440.711.434,00
GASTOS GENERALES	202.060.820,06	7.818.096,00	209.878.916,06
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	82.930.308,00	2.276.540,00	85.206.848,00
DEPRECIACIONES ANEXO	80.215.944,54	24.298.823,73	104.514.768,27
AMORTIZACIONES			-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	792.522.886,60	47.789.079,73	840.311.966,33
UTILIDAD OPERACIONAL	-278.715.142,79	916.557.379,27	637.842.236,48

MAS OTROS INGRESOS			
ARRENDAMIENTOS	101.757.388,00		101.757.388,00
OTROS INGRESOS	23.409.756,99		23.409.756,99
TOTAL OTROS INGRESOS	125.167.144,99	-	125.167.144,99
MENOS OTROS EGRESOS			
INTERESES FINANCIEROS	22.779.460,94	7.556.613,31	30.336.074,25
TOTAL OTROS EGRESOS	22.779.460,94	7.556.613,31	30.336.074,25
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	346.764.278,36	930.037.038,70	1.276.801.317,06
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-523.091.737,10	-21.036.272,74	-544.128.009,84

Anexo G. Estado de resultados 2002.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE DE 2002**

C U E N T A S	SORTEOS ORDINARIOS	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
INGRESOS			
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	1.932.690.960,00		1.932.690.960,00
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.128.665.760,00		1.128.665.760,00
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION		1.415.598.590,90	1.415.598.590,90
INGRESOS DIRECTOS	3.061.356.720,00	1.415.598.590,90	4.476.955.310,90
MENOS COSTOS DIRECTOS			
PREMIOS EN EL PUBLICO	913.345.516,49		913.345.516,49
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	378.501.600,00	67.314.800,00	445.816.400,00
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	118.177.817,00		118.177.817,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	66.398.292,00		66.398.292,00
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS			-
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	4.985.931,00		4.985.931,00
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	19.770.800,00		19.770.800,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA			-
TOTAL COSTOS DIRECTOS	1.501.179.956,49	67.314.800,00	1.568.494.756,49
UTILIDAD BRUTA	1.560.176.763,51	1.348.283.790,90	2.908.460.554,41
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	370.521.662,16	91.857.962,54	462.379.624,70
GASTOS GENERALES	319.492.993,11	23.733.918,00	343.226.911,11
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	49.013.910,00	17.153.320,00	66.167.230,00
DEPRECIACIONES	81.484.057,78	27.989.049,44	109.473.107,22
AMORTIZACIONES	107.303.184,00		107.303.184,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	927.815.807,05	160.734.249,98	1.088.550.057,03
UTILIDAD OPERACIONAL	632.360.956,46	1.187.549.540,92	1.819.910.497,38

MAS OTROS INGRESOS			
ARRENDAMIENTOS	113.724.596,00		113.724.596,00
OTROS INGRESOS	173.921.188,67		173.921.188,67
TOTAL OTROS INGRESOS	287.645.784,67	-	287.645.784,67
MENOS OTROS EGRESOS			
INTERESES FINANCIEROS	192.140.848,77	6.244.299,36	198.385.148,13
TOTAL OTROS EGRESOS	192.140.848,77	6.244.299,36	198.385.148,13
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	466.219.825,00	1.209.294.291,00	1.675.514.116,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	261.646.067,36	-27.989.049,44	233.657.017,92

Anexo H. Estado de resultados 2003.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2003**

C U E N T A S	SORTEOS ORDINARIOS	APUESTAS PERMANENTES	CONSOLIDADO
INGRESOS			
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	1.853.244.920,00		1.853.244.920,00
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.709.237.080,00		1.709.237.080,00
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION		1.578.805.512,00	1.578.805.512,00
INGRESOS DIRECTOS	3.562.482.000,00	1.578.805.512,00	5.141.287.512,00
MENOS COSTOS DIRECTOS			
PREMIOS EN EL PUBLICO	1.203.573.999,46		1.203.573.999,46
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	395.124.680,00	96.141.300,00	491.265.980,00
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	90.988.176,00		90.988.176,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	83.051.596,00		83.051.596,00
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS	996.899.040,00		996.899.040,00
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	3.635.305,00		3.635.305,00
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	14.094.400,00		14.094.400,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA	17.444.340,00		17.444.340,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.804.811.536,46	96.141.300,00	2.900.952.836,46
UTILIDAD BRUTA	757.670.463,54	1.482.664.212,00	2.240.334.675,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	459.139.437,00	8.318.172,00	467.457.609,00
GASTOS GENERALES	369.460.232,46	3.344.606,00	372.474.838,46
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	71.689.766,00	2.275.450,00	73.965.216,00
DEPRECIACIONES	69.323.679,73	14.193.923,49	83.517.603,22
AMORTIZACIONES			-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	969.613.115,19	28.132.151,49	997.415.266,68
UTILIDAD OPERACIONAL	-211.942.651,65	1.454.532.060,51	1.242.919.408,86

MAS OTROS INGRESOS			
ARRENDAMIENTOS	115.890.497,00		115.890.497,00
OTROS INGRESOS	102.421.722,98		103.108.861,49
TOTAL OTROS INGRESOS	218.312.219,98	-	218.999.358,49
MENOS OTROS EGRESOS			
INTERESES FINANCIEROS			-
TOTAL OTROS EGRESOS	-	-	-
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	407.095.334,00	1.503.930.222,00	1.911.025.556,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-400.725.765,67	-49.398.161,49	-449.106.788,65

Anexo I. Estado de resultados comparativo.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
31 DE DICIEMBRE DE 2003**

C U E N T A S	2001	2002	2003
INGRESOS			
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	1.761.374.160,00	1.932.690.960,00	1.853.244.920,00
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.167.908.130,00	1.128.665.760,00	1.709.237.080,00
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.064.345.861,00	1.415.598.590,90	1.578.805.512,00
INGRESOS DIRECTOS	3.993.628.151,00	4.476.955.310,90	5.141.287.512,00
MENOS COSTOS DIRECTOS			
PREMIOS EN EL PUBLICO	1.729.099.967,69	913.345.516,49	1.203.573.999,46
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	585.609.152,00	445.816.400,00	491.265.980,00
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	122.050.341,50	118.177.817,00	90.988.176,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	56.798.767,00	66.398.292,00	83.051.596,00
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS	-	-	996.899.040,00
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	7.544.026,00	4.985.931,00	3.635.305,00
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	14.371.694,00	19.770.800,00	14.094.400,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA	-	-	17.444.340,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.515.473.948,19	1.568.494.756,49	2.900.952.836,46
UTILIDAD BRUTA	1.478.154.202,81	2.908.460.554,41	2.240.334.675,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	440.711.434,00	462.379.624,70	467.457.609,00
GASTOS GENERALES	209.878.916,06	343.226.911,11	372.804.838,46
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	85.206.848,00	66.167.230,00	73.965.216,00
DEPRECIACIONES	104.514.768,27	109.473.107,22	83.517.603,22
AMORTIZACIONES	-	107.303.184,00	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	840.311.966,33	1.088.550.057,03	997.745.266,68
UTILIDAD OPERACIONAL	637.842.236,48	1.819.910.497,38	1.242.589.408,86

MAS OTROS INGRESOS			
ARRENDAMIENTOS	101.757.388,00	113.724.596,00	115.890.497,00
OTROS INGRESOS	23.409.756,99	173.921.188,67	103.108.861,49
TOTAL OTROS INGRESOS	125.167.144,99	287.645.784,67	218.999.358,49
MENOS OTROS EGRESOS			
INTERESES FINANCIEROS	30.336.074,25	198.385.148,13	-
TOTAL OTROS EGRESOS	30.336.074,25	198.385.148,13	-
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.276.801.317,06	1.675.514.116,00	1.911.025.556,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-544.128.009,84	233.657.017,92	-449.106.788,65

Anexo J. Estado de resultados comparativo inflactado.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
31 DE DICIEMBRE DE 2003**

C U E N T A S	2001	2002	2003
IPC	1,157205	1,07	1
INGRESOS			
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	2.038.270.984,82	2.067.979.327,20	1.853.244.920,00
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.351.509.127,58	1.207.672.363,20	1.709.237.080,00
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.231.666.352,08	1.514.690.492,26	1.578.805.512,00
INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464,48	4.790.342.182,66	5.141.287.512,00
MENOS COSTOS DIRECTOS			
PREMIOS EN EL PUBLICO	2.000.923.128,11	977.279.702,64	1.203.573.999,46
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	677.669.838,74	477.023.548,00	491.265.980,00
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	141.237.265,44	126.450.264,19	90.988.176,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	65.727.817,17	71.046.172,44	83.051.596,00
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS	-	-	996.899.040,00
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	8.729.984,61	5.334.946,17	3.635.305,00
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	16.630.996,16	21.154.756,00	14.094.400,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA	-	-	17.444.340,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.910.919.030,22	1.678.289.389,44	2.900.952.836,46
UTILIDAD BRUTA	1.710.527.434,26	3.112.052.793,22	2.240.334.675,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL	509.993.474,98	494.746.198,43	467.457.609,00
GASTOS GENERALES	242.872.931,06	367.252.794,89	372.474.838,46
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	98.601.790,54	70.798.936,10	73.965.216,00
DEPRECIACIONES	120.945.012,42	117.136.224,73	83.517.603,22
AMORTIZACIONES	-	114.814.406,88	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	972.413.209,00	1.164.748.561,02	997.745.266,68
UTILIDAD OPERACIONAL	738.114.225,27	1.947.304.232,20	1.242.589.408,86

MAS OTROS INGRESOS			
ARRENDAMIENTOS	117.754.158,18	121.685.317,72	115.890.497,00
OTROS INGRESOS	27.089.887,84	186.095.671,88	103.108.861,49
TOTAL OTROS INGRESOS	144.844.046,02	307.780.989,60	218.999.358,49
MENOS OTROS EGRESOS			
INTERESES FINANCIEROS	35.105.056,80	212.272.108,50	-
TOTAL OTROS EGRESOS	35.105.056,80	212.272.108,50	-
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.477.520.868,11	1.792.800.104,12	1.911.025.556,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-629.667.653,63	250.013.009,17	-449.106.788,65

Anexo K. Análisis vertical del balance general.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

IPC	1,157205	% del	1,07	% del	1	% del
ACTIVO CORRIENTE	2001	Total	2002	Total	2003	Total
BANCOS FONDOS COMUNES	214.966.937,93	3,24%	72.650.613,10	1,28%	- 22.098.358,04	-0,44%
IMPUESTOS A FORÁNEAS	459.660,05	0,01%	394.587,91	0,01%	366.757,75	0,01%
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	4.104.622,32	0,06%	2.395.582,88	0,04%	1.709.025,38	0,03%
APUESTAS PERMANENTES	152.330.095,83	2,29%	242.868.408,11	4,29%	64.014.963,11	1,26%
TAQUITO MILLONARIO	-5.685.296,72	-0,09%	-	0,00%	-	0,00%
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	1.044.296.974,74	15,73%	817.042.928,25	14,43%	945.506.033,73	18,64%
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	76.127.813,47	1,15%	72.910.640,46	1,29%	68.140.785,48	1,34%
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS	2.725.044,19	0,04%	-	0,00%	-	0,00%
ARRENDAMIENTOS	31.841.756,93	0,48%	32.638.795,29	0,58%	44.642.375,60	0,88%
DOCUMENTOS POR COBRAR	436.960,61	0,01%	404.032,00	0,01%	-	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569,36	22,92%	1.241.305.588,00	21,92%	1.102.281.583,01	21,73%
ACTIVO NO CORRIENTE						
INVERSIONES	1.297.708.704,60	19,55%	1.337.996.932,80	23,63%	1.177.549.355,56	23,21%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.297.708.704,60	19,55%	1.337.996.932,80	23,63%	1.177.549.355,56	23,21%

ACTIVOS FIJOS						
EDIFICIOS E INSTALACIONES	476.959.331,13	7,18%	441.016.487,41	7,79%	412.164.941,50	8,12%
AJUSTES POR INFLACION	652.367.551,20	9,83%	538.483.559,35	9,51%	503.255.662,94	9,92%
MUEBLES Y ENSERES	92.171.027,84	1,39%	86.689.888,29	1,53%	81.018.587,19	1,60%
AJUSTES POR INFLACION	191.051.449,97	2,88%	127.864.452,63	2,26%	119.499.488,44	2,36%
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	51.990.610,42	0,78%	52.668.864,99	0,93%	49.223.238,31	0,97%
AJUSTES POR INFLACION	128.802.996,33	1,94%	105.755.241,14	1,87%	98.905.673,96	1,95%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	26.753.504,82	0,40%	25.138.720,48	0,44%	23.919.191,23	0,47%
AJUSTES POR INFLACION	47.974.207,66	0,72%	37.910.957,17	0,67%	35.430.801,09	0,70%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	53.055.824,37	0,80%	51.879.495,91	0,92%	50.971.110,20	1,00%
AJUSTES POR INFLACION	36.496.851,19	0,55%	26.871.290,78	0,47%	25.113.355,87	0,50%
VEHÍCULOS	50.255.196,04	0,76%	47.131.449,97	0,83%	44.048.084,08	0,87%
AJUSTES POR INFLACION	108.109.363,65	1,63%	86.895.155,09	1,53%	81.210.425,32	1,60%
DEPRECIACION ACUMULADA	-573.637.726,37	-8,64%	-647.545.587,99	-11,43%	-688.700.395,73	-13,58%
AJUSTES POR INFLACION	-95.177.411,22	-1,43%	-88.005.003,44	-1,55%	-82.247.666,77	-1,62%
TERRENOS	328.247.368,73	4,94%	303.511.205,49	5,36%	283.655.332,23	5,59%
AJUSTES POR INFLACION	473.143.873,61	7,13%	372.352.960,99	6,58%	347.993.421,49	6,86%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.048.564.019,36	30,86%	1.568.619.138,25	27,70%	1.385.461.251,35	27,31%
OTROS ACTIVOS						
INTANGIBLES	-	0,00%	-	0,00%	3.000.000,00	0,06%

INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	166.981.484,66	2,52%	31.695.369,66	0,56%	18.182.127,23	0,36%
VALORIZACIONES	1.604.373.475,63	24,17%	1.483.470.620,09	26,20%	1.386.421.140,27	27,33%
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.771.354.960,29	26,68%	1.515.165.989,74	26,76%	1.407.603.267,50	27,75%
TOTAL ACTIVOS	6.639.232.253,61	100,00%	5.663.087.648,80	100,00%	5.072.895.457,42	100,00%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
PREMIOS POR PAGAR	652.116.977,57	9,82%	276.578.932,00	4,88%	455.208.495,96	8,97%
SORTEO EXTRAORDINARIO	643.594.585,47	9,69%	808.041.671,35	14,27%	700.083.509,10	13,80%
PROVEEDORES	847.690.645,88	12,77%	339.198.763,61	5,99%	603.225.584,89	11,89%
OBLIGACIONES LABORALES	54.674.193,86	0,82%	131.605.134,89	2,32%	146.069.431,17	2,88%
PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	219.413.792,34	3,30%	168.909.246,63	2,98%	150.634.807,00	2,97%
RETENCION EN LA FUENTE	156.977.635,46	2,36%	19.589.400,50	0,35%	23.969.451,36	0,47%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	5.746,68	0,00%	123.580,72	0,00%	-	0,00%
IMPUESTO A GANADORES	975.151.313,01	14,69%	910.862.894,00	16,08%	857.082.139,98	16,90%
IMPUESTO A FORANEAS	133.898.317,17	2,02%	123.807.967,80	2,19%	115.708.381,12	2,28%
12% SOBRE VENTAS	354.989.156,74	5,35%	459.349.626,51	8,11%	155.629.295,40	3,07%
UTILIDADES POR TRANSFERIR	283.388.430,86	4,27%	297.312.978,47	5,25%	281.755.152,00	5,55%

UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	347.516.221,80	5,23%	321.327.990,57	5,67%	300.306.533,24	5,92%
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	43.911.540,12	0,66%	40.602.441,17	0,72%	37.946.206,70	0,75%
ACREEDORES VARIOS	84.855.291,59	1,28%	82.061.731,70	1,45%	209.158.719,18	4,12%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.798.183.848,56	72,27%	3.979.372.359,91	70,27%	4.036.777.707,10	79,58%
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES BANCARIAS	654.786.690,70	9,86%	560.658.162,85	9,90%	435.638.540,00	8,59%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	654.786.690,70	9,86%	560.658.162,85	9,90%	435.638.540,00	8,59%
TOTAL PASIVOS	5.452.970.539,27	82,13%	4.540.030.522,76	80,17%	4.472.416.247,10	88,16%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	156.000.581,00	2,35%	144.244.642,63	2,55%	134.808.077,22	2,66%
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.817.449.123,80	42,44%	2.605.130.951,27	46,00%	2.434.701.823,62	47,99%
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	291.756.723,29	4,39%	269.770.433,00	4,76%	252.121.900,00	4,97%
RESERVAS	-	0,00%	-	0,00%	233.657.017,79	4,61%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.891.474.063,11	-43,55%	-3.255.794.467,62	-57,49%	-3.042.798.567,87	-59,98%
RESULTADO EJERCICIO	-629.667.653,63	-9,48%	250.013.009,17	4,41%	-449.106.788,65	-8,85%

REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	502.128.804,31	7,56%	464.289.231,91	8,20%	433.915.170,01	8,55%
AJUSTES POR INFLACIÓN	940.068.198,67	14,16%	645.403.325,67	11,40%	603.180.578,20	11,89%
TOTAL PATRIMONIO	1.186.261.714,34	17,87%	1.123.057.126,04	19,83%	600.479.210,32	11,84%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6.639.232.253,61	100,00%	5.663.087.648,80	100,00%	5.072.895.457,42	100,00%

Anexo L. Análisis vertical del estado de resultados.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

C U E N T A S	2001	% INGRESOS	2002	% INGRESOS	2003	% INGRESOS
IPC	1,157205		1,07		1	
INGRESOS						
VENTA LOCAL DE BILLETERIA	2.038.270.984,82	44,10%	2.067.979.327,20	43,17%	1.853.244.920,00	36,05%
VENTA FORÁNEA DE BILLETERIA	1.351.509.127,58	29,24%	1.207.672.363,20	25,21%	1.709.237.080,00	33,25%
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.231.666.352,08	26,65%	1.514.690.492,26	31,62%	1.578.805.512,00	30,71%
INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464,48	100,00%	4.790.342.182,66	100,00%	5.141.287.512,00	100,00%
MENOS COSTOS DIRECTOS						
PREMIOS EN EL PUBLICO	2.000.923.128,11	43,30%	977.279.702,64	20,40%	1.203.573.999,46	23,41%
IMPRESIÓN EN BILLETERÍA	677.669.838,74	14,66%	477.023.548,00	9,96%	491.265.980,00	9,56%
IMPUESTOS LOTERÍA FORÁNEAS	141.237.265,44	3,06%	126.450.264,19	2,64%	90.988.176,00	1,77%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	65.727.817,17	1,42%	71.046.172,44	1,48%	83.051.596,00	1,62%
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS	-	0,00%	-	0,00%	996.899.040,00	19,39%
TRANSPORTE DE BILLETERÍA	8.729.984,61	0,19%	5.334.946,17	0,11%	3.635.305,00	0,07%
BONIFICACIÓN VENTA PREMIO MAYOR	16.630.996,16	0,36%	21.154.756,00	0,44%	14.094.400,00	0,27%

PROMOCION POR VENTA DE LOTERÍA	-	0,00%	-	0,00%	17.444.340,00	0,34%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.910.919.030,22	62,99%	1.678.289.389,44	35,03%	2.900.952.836,46	56,42%
UTILIDAD BRUTA	1.710.527.434,26	37,01%	3.112.052.793,22	64,97%	2.240.334.675,54	43,58%
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL	509.993.474,98	11,04%	494.746.198,43	10,33%	467.457.609,00	9,09%
GASTOS GENERALES	242.872.931,06	5,26%	367.252.794,89	7,67%	372.474.838,46	7,24%
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	98.601.790,54	2,13%	70.798.936,10	1,48%	73.965.216,00	1,44%
DEPRECIACIONES	120.945.012,42	2,62%	117.136.224,73	2,45%	83.517.603,22	1,62%
AMORTIZACIONES	-	0,00%	114.814.406,88	2,40%	-	0,00%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	972.413.209,00	21,04%	1.164.748.561,02	24,31%	997.745.266,68	19,41%
UTILIDAD OPERACIONAL	738.114.225,27	15,97%	1.947.304.232,20	40,65%	1.242.589.408,86	24,17%
MAS OTROS INGRESOS						
ARRENDAMIENTOS	117.754.158,18	2,55%	121.685.317,72	2,54%	115.890.497,00	2,25%
OTROS INGRESOS	27.089.887,84	0,59%	186.095.671,88	3,88%	103.108.861,49	2,01%
TOTAL OTROS INGRESOS	144.844.046,02	3,13%	307.780.989,60	6,43%	218.999.358,49	4,26%

MENOS OTROS EGRESOS						
INTERESES FINANCIEROS	35.105.056,80	0,76%	212.272.108,50	4,43%	-	0,00%
TOTAL OTROS EGRESOS	35.105.056,80	0,76%	212.272.108,50	4,43%	-	0,00%
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.477.520.868,11	31,97%	1.792.800.104,12	37,43%	1.911.025.556,00	37,17%
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-629.667.653,63	-13,62%	250.013.009,17	5,22%	-449.106.788,65	-8,74%

Anexo M. Análisis horizontal del balance general.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

IPC	1,157205	1,07	VARIACION	VARIACION	1,07	1	VARIACION	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE	2001	2002	RELATIVA	ABSOLUTA	2002	2003	RELATIVA	ABSOLUTA
BANCOS FONDOS COMUNES	214.966.937,93	72.650.613,10	-66,20%	-142.316.324,84	72.650.613,10	-22.098.358,04	-130,42%	-94.748.971,14
IMPUESTOS A FORÁNEAS	459.660,05	394.587,91	-14,16%	-65.072,14	394.587,91	366.757,75	-7,05%	-27.830,16
RECURSOS SORTEO EXTRAORDINARIO	4.104.622,32	2.395.582,88	-41,64%	-1.709.039,45	2.395.582,88	1.709.025,38	-28,66%	-686.557,50
APUESTAS PERMANENTES	152.330.095,83	242.868.408,11	59,44%	90.538.312,28	242.868.408,11	64.014.963,11	-73,64%	-178.853.445,00
TAQUITO MILLONARIO	-5.685.296,72	-	-100,00%	5.685.296,72	-	-	-	-
DISTRIBUIDORES LOTERIA ORDINARIA	1.044.296.974,74	817.042.928,25	-21,76%	-227.254.046,48	817.042.928,25	945.506.033,73	15,72%	128.463.105,48
DISTRIBUIDORES LOTERIA EXTRAORDINARIA	76.127.813,47	72.910.640,46	-4,23%	-3.217.173,00	72.910.640,46	68.140.785,48	-6,54%	-4.769.854,98
IMPUESTO LOTERIAS FORÁNEAS	2.725.044,19	-	-100,00%	-2.725.044,19	-	-	-	-
ARRENDAMIENTOS	31.841.756,93	32.638.795,29	2,50%	797.038,36	32.638.795,29	44.642.375,60	36,78%	12.003.580,31
DOCUMENTOS POR COBRAR	436.960,61	404.032,00	-7,54%	-32.928,61	404.032,00	-	-100,00%	-404.032,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569,36	1.241.305.588,00	-18,42%	-280.298.981,36	1.241.305.588,00	1.102.281.583,01	-11,20%	-139.024.004,99
ACTIVO NO CORRIENTE								
INVERSIONES	1.297.708.704,60	1.337.996.932,80	3,10%	40.288.228,20	1.337.996.932,80	1.177.549.355,56	-11,99%	-160.447.577,24
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.297.708.704,60	1.337.996.932,80	3,10%	40.288.228,20	1.337.996.932,80	1.177.549.355,56	-11,99%	-160.447.577,24

ACTIVOS FIJOS								
EDIFICIOS E INSTALACIONES	476.959.331,13	441.016.487,41	-7,54%	-35.942.843,72	441.016.487,41	412.164.941,50	-6,54%	-28.851.545,91
AJUSTES POR INFLACION	652.367.551,20	538.483.559,35	-17,46%	-113.883.991,85	538.483.559,35	503.255.662,94	-6,54%	-35.227.896,41
MUEBLES Y ENSERES	92.171.027,84	86.689.888,29	-5,95%	-5.481.139,54	86.689.888,29	81.018.587,19	-6,54%	-5.671.301,10
AJUSTES POR INFLACION	191.051.449,97	127.864.452,63	-33,07%	-63.186.997,33	127.864.452,63	119.499.488,44	-6,54%	-8.364.964,19
EQUIPOS Y MAQUINAS DE OFICINA	51.990.610,42	52.668.864,99	1,30%	678.254,57	52.668.864,99	49.223.238,31	-6,54%	-3.445.626,68
AJUSTES POR INFLACION	128.802.996,33	105.755.241,14	-17,89%	-23.047.755,19	105.755.241,14	98.905.673,96	-6,48%	-6.849.567,18
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	26.753.504,82	25.138.720,48	-6,04%	-1.614.784,34	25.138.720,48	23.919.191,23	-4,85%	-1.219.529,25
AJUSTES POR INFLACION	47.974.207,66	37.910.957,17	-20,98%	-10.063.250,49	37.910.957,17	35.430.801,09	-6,54%	-2.480.156,08
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	53.055.824,37	51.879.495,91	-2,22%	-1.176.328,46	51.879.495,91	50.971.110,20	-1,75%	-908.385,71
AJUSTES POR INFLACION	36.496.851,19	26.871.290,78	-26,37%	-9.625.560,41	26.871.290,78	25.113.355,87	-6,54%	-1.757.934,91
VEHÍCULOS	50.255.196,04	47.131.449,97	-6,22%	-3.123.746,07	47.131.449,97	44.048.084,08	-6,54%	-3.083.365,89
AJUSTES POR INFLACION	108.109.363,65	86.895.155,09	-19,62%	-21.214.208,56	86.895.155,09	81.210.425,32	-6,54%	-5.684.729,77
DEPRECIACION ACUMULADA	-573.637.726,37	-647.545.587,99	12,88%	-73.907.861,62	-647.545.587,99	-688.700.395,73	6,36%	-41.154.807,74
AJUSTES POR INFLACION	-95.177.411,22	-88.005.003,44	-7,54%	7.172.407,78	-88.005.003,44	-82.247.666,77	-6,54%	5.757.336,67
TERRENOS	328.247.368,73	303.511.205,49	-7,54%	-24.736.163,25	303.511.205,49	283.655.332,23	-6,54%	-19.855.873,26
AJUSTES POR INFLACION	473.143.873,61	372.352.960,99	-21,30%	-100.790.912,61	372.352.960,99	347.993.421,49	-6,54%	-24.359.539,50
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.048.564.019,36	1.568.619.138,25	-23,43%	-479.944.881,10	1.568.619.138,25	1.385.461.251,35	-11,68%	-183.157.886,90
OTROS ACTIVOS								
INTANGIBLES	-	-		-	-	3.000.000,00		3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	166.981.484,66	31.695.369,66	-81,02%	-135.286.115,01	31.695.369,66	18.182.127,23	-42,63%	-13.513.242,43

VALORIZACIONES	1.604.373.475,63	1.483.470.620,09	-7,54%	-120.902.855,54	1.483.470.620,09	1.386.421.140,27	-6,54%	-97.049.479,82
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.771.354.960,29	1.515.165.989,74	-14,46%	-256.188.970,54	1.515.165.989,74	1.407.603.267,50	-7,10%	-107.562.722,24
TOTAL ACTIVOS	6.639.232.253,61	5.663.087.648,80	-14,70%	-976.144.604,81	5.663.087.648,80	5.072.895.457,42	-10,42%	-590.192.191,38
PASIVOS								
PASIVO CORRIENTE								
PREMIOS POR PAGAR	652.116.977,57	276.578.932,00	-57,59%	-375.538.045,57	276.578.932,00	455.208.495,96	64,59%	178.629.563,96
SORTEO EXTRAORDINARIO	643.594.585,47	808.041.671,35	25,55%	164.447.085,88	808.041.671,35	700.083.509,10	-13,36%	-107.958.162,25
PROVEEDORES	847.690.645,88	339.198.763,61	-59,99%	-508.491.882,27	339.198.763,61	603.225.584,89	77,84%	264.026.821,28
OBLIGACIONES LABORALES PARAFISCALES Y FONDOS DE SEGUROS A PAGAR	54.674.193,86 219.413.792,34	131.605.134,89 168.909.246,63	140,71% -23,02%	76.930.941,03 -50.504.545,71	131.605.134,89 168.909.246,63	146.069.431,17 150.634.807,00	10,99% -10,82%	14.464.296,28 -18.274.439,63
RETENCION EN LA FUENTE IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	156.977.635,46 5.746,68	19.589.400,50 123.580,72	-87,52% 2050,47%	-137.388.234,97 117.834,04	19.589.400,50 123.580,72	23.969.451,36 -	22,36% -100,00%	4.380.050,86 -123.580,72
IMPUESTO A GANADORES	975.151.313,01	910.862.894,00	-6,59%	-64.288.419,01	910.862.894,00	857.082.139,98	-5,90%	-53.780.754,02
IMPUESTO A FORANEAS	133.898.317,17	123.807.967,80	-7,54%	-10.090.349,38	123.807.967,80	115.708.381,12	-6,54%	-8.099.586,68
12% SOBRE VENTAS	354.989.156,74	459.349.626,51	29,40%	104.360.469,77	459.349.626,51	155.629.295,40	-66,12%	-303.720.331,11
UTILIDADES POR TRANSFERIR	283.388.430,86	297.312.978,47	4,91%	13.924.547,61	297.312.978,47	281.755.152,00	-5,23%	-15.557.826,47
UTILIDADES SORTEO EXTRAORDINARIO	347.516.221,80	321.327.990,57	-7,54%	-26.188.231,23	321.327.990,57	300.306.533,24	-6,54%	-21.021.457,33
UTILIDADES SORTEO ORDINARIO	43.911.540,12	40.602.441,17	-7,54%	-3.309.098,96	40.602.441,17	37.946.206,70	-6,54%	-2.656.234,47
ACREEDORES VARIOS	84.855.291,59	82.061.731,70	-3,29%	-2.793.559,89	82.061.731,70	209.158.719,18	154,88%	127.096.987,48

TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.798.183.848,56	3.979.372.359,91	-17,07%	-818.811.488,66	3.979.372.359,91	4.036.777.707,10	1,44%	57.405.347,19
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES BANCARIAS	654.786.690,70	560.658.162,85	-14,38%	-94.128.527,85	560.658.162,85	435.638.540,00	-22,30%	-125.019.622,85
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	654.786.690,70	560.658.162,85	-14,38%	-94.128.527,85	560.658.162,85	435.638.540,00	-22,30%	-125.019.622,85
TOTAL PASIVOS	5.452.970.539,27	4.540.030.522,76	-0,17	-912.940.016,51	4.540.030.522,76	4.472.416.247,10	-0,01	-67.614.275,66
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	156.000.581,00	144.244.642,63	-7,54%	-11.755.938,37	144.244.642,63	134.808.077,22	-6,54%	-9.436.565,41
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.817.449.123,80	2.605.130.951,27	-7,54%	-212.318.172,53	2.605.130.951,27	2.434.701.823,62	-6,54%	-170.429.127,65
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	291.756.723,29	269.770.433,00	-7,54%	-21.986.290,29	269.770.433,00	252.121.900,00	-6,54%	-17.648.533,00
RESERVAS	-	-		-	-	233.657.017,79		233.657.017,79
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.891.474.063,11	-3.255.794.467,62	12,60%	-364.320.404,52	-3.255.794.467,62	-3.042.798.567,87	-6,54%	212.995.899,75
RESULTADO EJERCICIO REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-629.667.653,63	250.013.009,17	-139,71%	879.680.662,80	250.013.009,17	-449.106.788,65	-279,63%	-699.119.797,82
AJUSTES POR INFLACIÓN	940.068.198,67	645.403.325,67	-31,35%	-294.664.873,00	645.403.325,67	603.180.578,20	-6,54%	-42.222.747,47
TOTAL PATRIMONIO	1.186.261.714,34	1.123.057.126,04	-5,33%	-63.204.588,30	1.123.057.126,04	600.479.210,32	-46,53%	-522.577.915,72
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6.639.232.253,61	5.663.087.648,80	-14,70%	-976.144.604,81	5.663.087.648,80	5.072.895.457,42	-10,42%	-590.192.191,38

Anexo N. Análisis horizontal del estado de resultados.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

C U E N T A S	2001	2002	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	2002	2003	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA
IPC	1,157205	1,07			1,07	1		
INGRESOS								
VENTA LOCAL DE BILLETTERIA	2.038.270.984,82	2.067.979.327,20	1,46%	29.708.342,38	2.067.979.327,20	1.853.244.920,00	-10,38%	-214.734.407,20
VENTA FORÁNEA DE BILLETTERÍA	1.351.509.127,58	1.207.672.363,20	-10,64%	-143.836.764,38	1.207.672.363,20	1.709.237.080,00	41,53%	501.564.716,80
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.231.666.352,08	1.514.690.492,26	22,98%	283.024.140,18	1.514.690.492,26	1.578.805.512,00	4,23%	64.115.019,74
INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464,48	4.790.342.182,66	3,65%	168.895.718,19	4.790.342.182,66	5.141.287.512,00	7,33%	350.945.329,34
MENOS COSTOS DIRECTOS								
PREMIOS EN EL PUBLICO	2.000.923.128,11	977.279.702,64	-51,16%	-1.023.643.425,47	977.279.702,64	1.203.573.999,46	23,16%	226.294.296,82
IMPRESIÓN EN BILLETTERÍA	677.669.838,74	477.023.548,00	-29,61%	-200.646.290,74	477.023.548,00	491.265.980,00	2,99%	14.242.432,00
IMPUESTOS LOTERIA FORÁNEAS	141.237.265,44	126.450.264,19	-10,47%	-14.787.001,25	126.450.264,19	90.988.176,00	-28,04%	-35.462.088,19
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	65.727.817,17	71.046.172,44	8,09%	5.318.355,27	71.046.172,44	83.051.596,00	16,90%	12.005.423,56
COMISIONES A DISTRIBUIDORES Y LOTEROS	-	-		-	-	996.899.040,00		996.899.040,00
TRANSPORTE DE BILLETTERÍA	8.729.984,61	5.334.946,17	-38,89%	-3.395.038,44	5.334.946,17	3.635.305,00	-31,86%	-1.699.641,17
BONIFICACION VENTA PREMIO MAYOR	16.630.996,16	21.154.756,00	27,20%	4.523.759,84	21.154.756,00	14.094.400,00	-33,37%	-7.060.356,00
PROMOCIÓN POR VENTA DE LOTERÍA	-	-		-	-	17.444.340,00		17.444.340,00

TOTAL COSTOS DIRECTOS	2.910.919.030,22	1.678.289.389,44	-42,35%	1.232.629.640,77	1.678.289.389,44	2.900.952.836,46	72,85%	1.222.663.447,02
UTILIDAD BRUTA	1.710.527.434,26	3.112.052.793,22	81,94%	1.401.525.358,96	3.112.052.793,22	2.240.334.675,54	-28,01%	871.718.117,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
GASTOS DE PERSONAL	509.993.474,98	494.746.198,43	-2,99%	-15.247.276,55	494.746.198,43	467.457.609,00	-5,52%	-27.288.589,43
GASTOS GENERALES	242.872.931,06	367.252.794,89	51,21%	124.379.863,83	367.252.794,89	372.474.838,46	1,42%	5.222.043,57
TRANSFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO	98.601.790,54	70.798.936,10	-28,20%	-27.802.854,44	70.798.936,10	73.965.216,00	4,47%	3.166.279,90
DEPRECIACIONES	120.945.012,42	117.136.224,73	-3,15%	-3.808.787,69	117.136.224,73	83.517.603,22	-28,70%	-33.618.621,51
AMORTIZACIONES	-	114.814.406,88		114.814.406,88	114.814.406,88	-	-100,00%	-114.814.406,88
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	972.413.209,00	1.164.748.561,02	19,78%	192.335.352,03	1.164.748.561,02	997.745.266,68	-14,34%	-167.003.294,34
UTILIDAD OPERACIONAL	738.114.225,27	1.947.304.232,20	163,82%	1.209.190.006,93	1.947.304.232,20	1.242.589.408,86	-36,19%	-704.714.823,34
MAS OTROS INGRESOS								
ARRENDAMIENTOS	117.754.158,18	121.685.317,72	3,34%	3.931.159,54	121.685.317,72	115.890.497,00	-4,76%	-5.794.820,72
OTROS INGRESOS	27.089.887,84	186.095.671,88	586,96%	159.005.784,04	186.095.671,88	103.108.861,49	-44,59%	-82.986.810,39
TOTAL OTROS INGRESOS	144.844.046,02	307.780.989,60	112,49%	162.936.943,58	307.780.989,60	218.999.358,49	-28,85%	-88.781.631,11
MENOS OTROS EGRESOS								
INTERESES FINANCIEROS	35.105.056,80	212.272.108,50	504,68%	177.167.051,70	212.272.108,50	-	-100,00%	-212.272.108,50

TOTAL OTROS EGRESOS	35.105.056,80	212.272.108,50	504,68%	177.167.051,70	212.272.108,50	-	-100,00%	-212.272.108,50
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.477.520.868,11	1.792.800.104,12	21,34%	315.279.236,01	1.792.800.104,12	1.911.025.556,00	6,59%	118.225.451,88
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-629.667.653,63	250.013.009,17	-139,71%	879.680.662,80	250.013.009,17	-449.106.788,65	-279,63%	-699.119.797,82

Anexo O. Razones financieras.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
DICIEMBRE 2001, 2002, 2003**

INDICADOR		A 31 DE DICIEMBRE DE 2001		A 31 DE DICIEMBRE DE 2002		A 31 DE DICIEMBRE DE 2003
DE LIQUIDEZ	VALOR	RAZON CORRIENTE	VALOR	RAZON CORRIENTE	VALOR	RAZON CORRIENTE
ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569	0,32	1.241.305.588	0,31	1.102.281.583	0,27
PASIVO CORRIENTE	4.798.183.849		3.979.372.360		4.036.777.707	
	VALOR	CAPITAL DE TRABAJO	VALOR	CAPITAL DE TRABAJO	VALOR	CAPITAL DE TRABAJO
ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569	-3.276.579.279	1.241.305.588	-2.738.066.772	1.102.281.583	-2.934.496.124
PASIVO CORRIENTE	4.798.183.849		3.979.372.360		4.036.777.707	
	VALOR	PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P	VALOR	PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P	VALOR	PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P
CUENTAS POR PAGAR	1.295.711.563	160,24	1.084.620.603	233	1.155.292.005	143
COSTO DIRECTOS	8.085.886		4.661.915		8.058.202	
DE ENDEUDAMIENTO	VALOR	ENDEUDAMIENTO TOTAL	VALOR	ENDEUDAMIENTO TOTAL	VALOR	ENDEUDAMIENTO TOTAL
TOTAL PASIVO	5.452.970.539	82	4.540.030.523	80	4.472.416.247	88
ACTIVO TOTAL	6.639.232.254		5.663.087.649		5.072.895.457	
	VALOR	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	VALOR	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	VALOR	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO
PASIVOS A CORTO PLAZO	4.798.183.849	87,99	3.979.372.360	87,65	4.036.777.707	90,26
PASIVOS TOTALES	5.452.970.539		4.540.030.523		4.472.416.247	
		LAVERAGE TOTAL		LAVERAGE TOTAL		LAVERAGE TOTAL
PASIVO TOTAL	5.452.970.539	4,60	4.540.030.523	4,04	4.472.416.247	7,45
PATRIMONIO	1.186.261.714		1.123.057.126		600.479.210	
	VALOR	LEVERAGE, APALANCAMIENTO FCIERO	VALOR	LEVERAGE, APALANCAMIENTO FCIERO	VALOR	LEVERAGE, APALANCAMIENTO FCIERO

OBLIGACIONES FRAS	654.786.691	0,55	560.658.163	0,50	435.638.540	0,73
PATRIMONIO	1.186.261.714		1.123.057.126		600.479.210	
	VALOR	LEVERAGE A CORTO PLAZO	VALOR	LEVERAGE A CORTO PLAZO	VALOR	LEVERAGE A CORTO PLAZO
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.798.183.849	4,04	3.979.372.360	3,54	4.036.777.707	6,72
PATRIMONIO O CAPITAL	1.186.261.714		1.123.057.126		600.479.210	
APALANCAMIENTOS	VALOR	OPERATIVO	VALOR	OPERATIVO	VALOR	OPERATIVO
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1.710.527.434	-2,72	3.112.052.793	12,45	2.240.334.676	-4,99
UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL	-629.667.654		250.013.009		-449.106.789	

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

DE ACTIVIDAD	VALOR	ROTACION ACTIVO CORRIENTE	VALOR	ROTACION ACTIVO CORRIENTE	VALOR	ROTACION ACTIVO CORRIENTE
INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464	3,04	4.790.342.183	3,86	5.141.287.512	4,66
ACTIVO CORRIENTE	1.521.604.569		1.241.305.588		1.102.281.583	
	VALOR	ROTACION DE ACTIVO TOTAL	VALOR	ROTACION DE ACTIVO TOTAL	VALOR	ROTACION DE ACTIVO TOTAL
INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464	0,70	4.790.342.183	0,85	5.141.287.512	1,01
ACTIVOS TOTALES	6.639.232.254		5.663.087.649		5.072.895.457	

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

RENTABILIDAD						
	VALOR	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	VALOR	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	VALOR	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE GTOS ADM INGRESOS DIRECTOS	1.710.527.434 4.621.446.464	37,01	3.112.052.793 4.790.342.183	64,97	2.240.334.676 5.141.287.512	43,58
	VALOR	MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	VALOR	MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	VALOR	MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL
UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL INGRESOS DIRECTOS	738.114.225 4.621.446.464	15,97	1.947.304.232 4.790.342.183	40,65	1.242.589.409 5.141.287.512	24,17
	VALOR	MARGEN UTILIDAD NETA	VALOR	MARGEN UTILIDAD NETA	VALOR	MARGEN UTILIDAD NETA
UTILIDAD NETA FINAL INGRESOS DIRECTOS	-629.667.654 4.621.446.464	-13,62	250.013.009 4.790.342.183	5,22	-449.106.789 5.141.287.512	-8,74
	VALOR	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	VALOR	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	VALOR	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO
UTILIDAD NETA PATRIMONIO	-629.667.654 1.186.261.714	-53,08	250.013.009 1.123.057.126	22,26	-449.106.789 600.479.210	-74,79
	VALOR	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	VALOR	RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS	VALOR	RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS
UTILIDAD NETA FINAL ACTIVO TOTAL	-629.667.654 6.639.232.254	-9,48	250.013.009 5.663.087.649	4,41	-449.106.789 5.072.895.457	-8,85
SISTEMA DUPONT						
	VALOR	VARIACION VENTAS NETAS	VALOR	VARIACION VENTAS NETAS	VALOR	VARIACION VENTAS NETAS
UTILIDAD NETA	-629.667.654	-9,48	250.013.009	4,41	-449.106.789	-8,85
ACTIVO TOTAL	6.639.232.254		5.663.087.649		5.072.895.457	
UTILIDAD NETA INGRESOS DIRECTOS	-629.667.654 4.621.446.464	-13,62	250.013.009 4.790.342.183	5,22	-449.106.789 5.141.287.512	-8,74

INGRESOS DIRECTOS	4.621.446.464	0,70	4.790.342.183	0,85	5.141.287.512	1,01
ACTIVO TOTAL	6.639.232.254		5.663.087.649		5.072.895.457	

VALOR ECONOMICO AGREGADO						
	VALOR	UTILIDAD NETA AJUSTADA	VALOR	UTILIDAD NETA AJUSTADA	VALOR	UTILIDAD NETA AJUSTADA
UTIL. NETA	-629.667.654	-594.562.597	250.013.009	462.285.118	-449.106.789	-365.417.866
IMPUESTOS	0		0		0	
GASTOS FINANCIEROS	35.105.057		212.272.108		83.688.923	
	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO	VALOR	ACTIVO NETO FINANCIADO
PASIVOS CON COSTO	654.786.691	1.841.048.405	560.658.163	1.683.715.289	435.638.540	1.036.117.750
PATRIMONIO	1.186.261.714		1.123.057.126		600.479.210	
	VALOR	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K	VALOR	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K	VALOR	COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	18,86%		18,93%		18,65%	

	VALOR	EVA	VALOR	EVA	VALOR	EVA
UTILIDAD NETA AJUSTADA	-594.562.597	-941.819.104	462.285.118	143.483.121	-365.417.866	-558.700.982
(ACTIVO NETO FINANCIADO * COSTO DE K)	347.256.507		318.801.997		193.283.117	

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOTERIA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

Anexo P. Estructura de capital.

**LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO
CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL**

Estructura de capital	<u>2.001</u>	<u>2.002</u>	<u>2.003</u>
Obligaciones Bancarias	654.786.691	560.658.163	435.638.540
Patrimonio	1.186.261.714	1.123.057.126	600.479.210
Total Estructura de Capital	1.841.048.405	1.683.715.289	1.036.117.750
% Participación			
Obligaciones Bancarias	35,6%	33,3%	42,0%
Patrimonio	64,4%	66,7%	58,0%
Total Estructura de Capital	100%	100%	100%
Costo			
Obligaciones Bancarias	16,80%	16,80%	16,80%
Patrimonio	20,0%	20,0%	20,0%
Aporte a WACC			
Deuda	5,98%	5,59%	7,06%
Patrimonio	12,9%	13,3%	11,6%
Total WACC	18,9%	18,9%	18,7%

Anexo Q. Proyección del estado de resultados: Escenario 1.

LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

CUENTAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS						
VENTA DE BILLETARIA	2.929.282.290,00	3.061.356.720,00	2.649.271.883,04	2.495.084.259,45	2.349.870.355,55	2.213.107.900,85
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.064.345.861,00	1.415.598.590,90	1.578.805.512,00	1.930.405.499,52	2.360.306.804,27	2.885.947.129,58
INGRESOS DIRECTOS	3.993.628.151,00	4.476.955.310,90	4.228.077.395,04	4.425.489.758,97	4.710.177.159,81	5.099.055.030,43
MENOS COSTOS DIRECTOS	2.515.473.948,19	1.568.494.756,49	1.904.053.796,46	1.749.254.222,81	1.607.039.854,49	1.476.387.514,32
UTILIDAD BRUTA	1.478.154.202,81	2.908.460.554,41	2.324.023.598,58	2.676.235.536,16	3.103.137.305,32	3.622.667.516,11
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL	440.711.434,00	462.379.624,70	467.457.609,00	495.832.285,87	525.929.305,62	557.853.214,47
GASTOS GENERALES Y OTROS	399.600.532,33	626.170.432,33	530.287.657,68	721.191.214,44	980.820.051,64	1.333.915.270,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	840.311.966,33	1.088.550.057,03	997.745.266,68	1.217.023.500,31	1.506.749.357,26	1.891.768.484,71
UTILIDAD OPERACIONAL	637.842.236,48	1.819.910.497,38	1.326.278.331,90	1.459.212.035,85	1.596.387.948,06	1.730.899.031,40
MAS OTROS INGRESOS						

ARRENDAMIENTOS	101.757.388,00	113.724.596,00	115.890.497,00	122.843.926,82	130.214.562,43	138.027.436,17
OTROS INGRESOS	23.409.756,99	173.921.188,67	103.108.861,49	109.295.393,18	115.853.116,77	122.804.303,78
TOTAL OTROS INGRESOS	125.167.144,99	287.645.784,67	218.999.358,49	232.139.320,00	246.067.679,20	260.831.739,95
MENOS OTROS EGRESOS						
INTERESES FINANCIEROS	30.336.074,25	198.385.148,13	83.688.923,04	130.086.063,64	279.992.933,50	520.639.648,91
TOTAL OTROS EGRESOS	30.336.074,25	198.385.148,13	83.688.923,04	130.086.063,64	279.992.933,50	520.639.648,91
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.276.801.317,06	1.675.514.116,00	1.911.025.556,00	1.911.101.444,53	2.336.703.736,22	2.857.087.658,28
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-544.128.009,84	233.657.017,92	-449.436.788,65	-349.836.152,32	774.241.042,47	1.385.996.535,84

Anexo R. Proyección del estado de resultados: Escenario 2.

LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

C U E N T A S	2001	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS						
VENTA DE BILLETARIA	2.929.282.290,00	3.061.356.720,00	2.649.271.883,04	2.662.518.242,45	2.675.830.833,67	2.689.209.987,84
ANTICIPO DE DERECHOS DE EXPLOTACION	1.064.345.861,00	1.415.598.590,90	1.578.805.512,00	1.930.405.499,52	2.360.306.804,27	2.885.947.129,58
INGRESOS DIRECTOS	3.993.628.151,00	4.476.955.310,90	4.228.077.395,04	4.592.923.741,98	5.036.137.637,93	5.575.157.117,41
MENOS COSTOS DIRECTOS	2.515.473.948,19	1.568.494.756,49	1.904.053.796,46	1.713.648.416,81	1.542.283.575,13	1.388.055.217,62
UTILIDAD BRUTA	1.478.154.202,81	2.908.460.554,41	2.324.023.598,58	2.879.275.325,16	3.493.854.062,80	4.187.101.899,79
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL	440.711.434,00	462.379.624,70	467.457.609,00	407.457.609,00	407.457.609,00	407.457.609,00
GASTOS GENERALES Y OTROS	399.600.532,33	626.170.432,33	530.287.657,68	424.230.126,14	339.384.100,92	271.507.280,73
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	840.311.966,33	1.088.550.057,03	997.745.266,68	831.687.735,14	746.841.709,92	678.964.889,73
UTILIDAD OPERACIONAL	637.842.236,48	1.819.910.497,38	1.326.278.331,90	2.047.587.590,02	2.747.012.352,89	3.508.137.010,06
MAS OTROS INGRESOS						

ARRENDAMIENTOS	101.757.388,00	113.724.596,00	115.890.497,00	61.421.963,41	-	-
OTROS INGRESOS	23.409.756,99	173.921.188,67	102.421.722,98	108.567.026,36	115.081.047,94	121.985.910,82
OTROS INGRESOS POR VENTA DE ACTIVOS	-	-	-	3.200.000.000,00		
TOTAL OTROS INGRESOS	125.167.144,99	287.645.784,67	218.312.219,98	3.369.988.989,77	115.081.047,94	121.985.910,82
MENOS OTROS EGRESOS						
INTERESES FINANCIEROS	30.336.074,25	198.385.148,13	83.688.923,04	36.593.637,36	-	-
OTROS EGRESOS POR COMPRA DE ACTIVOS	-	-	-	300.000.000,00	-	-
CARTERA CASTIGADA				22.321.187,80		
TOTAL OTROS EGRESOS	30.336.074,25	198.385.148,13	83.688.923,04	358.914.825,16	-	-
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.276.801.317,06	1.675.514.116,00	1.911.025.556,00	1.911.101.444,53	2.336.703.736,22	2.857.087.658,28
UTILIDAD O PERDIDA NETA	544.128.009,84	233.657.017,92	450.123.927,16	3.147.560.310,10	525.389.664,60	773.035.262,60

Anexo S. Proyección del balance general: Escenario 1.

LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

ACTIVO CORRIENTE	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BANCOS FONDOS COMUNES	185.763.920,77	67.897.769,25	-22.098.358,04	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00
CxC DISTRIBUIDORES LOTERIAS	1.101.616.286,22	1.061.697.364,12	1.079.737.565,45	1.315.876.171,01	1.603.658.289,61	1.954.378.357,55
CxC ARRENDAMIENTOS	27.516.090,00	30.503.547,00	44.642.375,60	51.338.731,94	59.039.541,73	67.895.472,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.314.896.296,99	1.160.098.680,37	1.102.281.583,01	1.387.214.902,95	1.682.697.831,35	2.042.273.830,54
ACTIVO NO CORRIENTE						
INVERSIONES	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56	1.248.202.316,89	1.323.094.455,91	1.402.480.123,26
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56	1.248.202.316,89	1.323.094.455,91	1.402.480.123,26
ACTIVOS FIJOS						
EDIFICIOS E INSTALACIONES	975.909.093,31	915.420.604,44	915.420.604,44	915.420.604,44	915.420.604,44	915.420.604,44
MUEBLES Y EQUIPOS	510.704.471,81	266.923.257,96	186.385.314,68	117.422.748,25	73.976.331,40	46.605.088,78
TERRENOS	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.770.268.897,35	1.465.999.194,63	1.385.461.251,35	1.316.498.684,92	1.273.052.268,07	1.245.681.025,45
OTROS ACTIVOS						
INTANGIBLES	-	-	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	144.297.237,45	29.621.840,80	18.182.127,23	-	-	-
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27

TOTAL OTROS ACTIVOS	1.530.718.377,72	1.416.042.981,07	1.407.603.267,50	1.389.421.140,27	1.389.421.140,27	1.389.421.140,27
TOTAL ACTIVOS	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42	5.341.337.045,04	5.668.265.695,59	6.079.856.119,53
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
PREMIOS POR PAGAR	563.527.618,33	258.484.983,18	455.208.495,96	482.521.005,72	511.472.266,06	542.160.602,02
SORTEO EXTRAORDINARIO	556.162.983,63	755.179.132,10	700.083.509,10	742.088.519,65	786.613.830,82	833.810.660,67
PROVEEDORES Y ACREEDORES VARIOS	805.860.618,88	393.701.397,49	812.384.304,07	861.127.362,31	912.795.004,05	967.562.704,30
OBLIGACIONES LABORALES VARIAS	236.853.441,01	280.854.562,17	296.704.238,17	332.308.746,75	372.185.796,36	416.848.091,92
IMPUESTOS VARIOS	1.400.808.127,40	1.414.704.177,12	1.152.389.267,86	933.435.306,97	756.082.598,64	612.426.904,90
UTILIDADES POR TRANSFERIR VARIOS	583.143.170,64	616.115.336,64	620.007.891,94	626.207.970,86	632.470.050,57	638.794.751,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.146.355.959,89	3.719.039.588,70	4.036.777.707,10	3.977.688.912,25	3.971.619.546,51	4.011.603.714,89
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES BANCARIAS	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00	1.113.005.074,79	2.220.244.133,55	3.977.846.924,94
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00	1.113.005.074,79	2.220.244.133,55	3.977.846.924,94
TOTAL PASIVOS	4.712.190.613,82	4.243.019.180,15	4.472.416.247,10	5.090.693.987,04	6.191.863.680,06	7.989.450.639,84
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62

PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00
RESERVAS	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.498.670.558,03	-3.042.798.567,87	-2.809.141.550,08	-3.258.248.338,73	-3.608.084.491,05	-4.382.325.533,52
RESULTADO EJERCICIO	-544.128.009,84	233.657.017,92	-449.106.788,65	-349.836.152,32	-774.241.042,47	-1.385.996.535,84
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01
AJUSTES POR INFLACIÓN	812.360.989,34	603.180.678,20	603.180.578,20	603.180.578,20	603.180.578,20	603.180.578,20
TOTAL PATRIMONIO	1.025.109.392,32	1.049.586.099,10	600.479.210,32	250.643.058,00	-523.597.984,47	-1.909.594.520,31
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42	5.341.337.045,04	5.668.265.695,59	6.079.856.119,53

Anexo T. Proyección del balance general: Escenario 2.

LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

ACTIVO CORRIENTE	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BANCOS FONDOS COMUNES	185.763.920,77	67.897.769,25	-22.098.358,04	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00
CxC DISTRIBUIDORES LOTERIAS	1.101.616.286,22	1.061.697.364,12	1.079.737.565,45	863.790.052,36	691.032.041,89	552.825.633,51
CxC ARRENDAMIENTOS	27.516.090,00	30.503.547,00	44.642.375,60	22.321.187,80	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.314.896.296,99	1.160.098.680,37	1.102.281.583,01	906.111.240,16	711.032.041,89	572.825.633,51
ACTIVO NO CORRIENTE						
INVERSIONES	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56	1.248.202.316,89	1.323.094.455,91	1.402.480.123,26
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.121.416.434,08	1.250.464.423,18	1.177.549.355,56	1.248.202.316,89	1.323.094.455,91	1.402.480.123,26
ACTIVOS FIJOS						
EDIFICIOS E INSTALACIONES	975.909.093,31	915.420.604,44	915.420.604,44	300.000.000,00	300.000.000,00	300.000.000,00
MUEBLES Y EQUIPOS	510.704.471,81	266.923.257,96	186.385.314,68	117.422.748,25	117.422.748,25	117.422.748,25
TERRENOS	283.655.332,23	283.655.332,23	283.655.332,23	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.770.268.897,35	1.465.999.194,63	1.385.461.251,35	417.422.748,25	417.422.748,25	417.422.748,25
OTROS ACTIVOS						

INTANGIBLES	-	-	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	144.297.237,45	29.621.840,80	18.182.127,23	-	-	-
VALORIZACIONES	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	1.386.421.140,27	-	-	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.530.718.377,72	1.416.042.981,07	1.407.603.267,50	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
TOTAL ACTIVOS	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42	2.574.736.305,30	2.454.549.246,04	2.395.728.505,02
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
PREMIOS POR PAGAR	563.527.618,33	258.484.983,18	455.208.495,96	227.604.247,98	132.010.463,83	13.201.046,38
SORTEO EXTRAORDINARIO	556.162.983,63	755.179.132,10	700.083.509,10	350.041.754,55	203.024.217,64	20.302.421,76
PROVEEDORES Y ACREEDORES VARIOS	805.860.618,88	393.701.397,49	812.384.304,07	406.192.152,04	235.591.448,18	23.559.144,82
OBLIGACIONES LABORALES VARIAS	236.853.441,01	280.854.562,17	296.704.238,17	87.208.232,46	90.583.200,06	66.739.611,53
IMPUESTOS VARIOS	1.400.808.127,40	1.414.704.177,12	1.152.389.267,86	576.194.633,93	334.192.887,68	33.419.288,77
UTILIDADES POR TRANSFERIR VARIOS	583.143.170,64	616.115.336,64	620.007.891,94	626.207.970,86	632.470.050,57	638.794.751,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.146.355.959,89	3.719.039.588,70	4.036.777.707,10	2.273.448.991,82	1.627.872.267,96	796.016.264,34
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES BANCARIAS	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00	-	-	-

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	565.834.653,93	523.979.591,45	435.638.540,00	-	-	-
TOTAL PASIVOS	4.712.190.613,82	4.243.019.180,15	4.472.416.247,10	2.273.448.991,82	1.627.872.267,96	796.016.264,34
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22	134.808.077,22
VALORIZACIÓN O DESVALORIZACIÓN	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	2.434.701.823,62	-	-	-
PATRIMONIO INSTITUTO INCORPORADO	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00	252.121.900,00
RESERVAS	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-2.498.670.558,03	-3.042.798.567,87	-2.809.141.550,08	-3.258.248.338,73	-110.688.028,63	414.701.635,97
RESULTADO EJERCICIO	-544.128.009,84	233.657.017,92	-449.106.788,65	3.147.560.310,10	525.389.664,60	773.035.262,60
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	433.915.170,01	433.915.170,01	433.915.170,01	-	-	-
AJUSTES POR INFLACIÓN	812.360.989,34	603.180.678,20	603.180.578,20	25.045.364,89	25.045.364,89	25.045.364,89
TOTAL PATRIMONIO	1.025.109.392,32	1.049.586.099,10	600.479.210,32	301.287.313,49	826.676.978,09	1.599.712.240,68
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.737.300.006,14	5.292.605.279,25	5.072.895.457,42	2.574.736.305,30	2.454.549.246,04	2.395.728.505,02

Anexo U. Comparación escenario 1 frente al escenario 2.

LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO

	2004		2005		2006	
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 1	Escenario 2
INGRESOS DIRECTOS	4.425.489.758,97	4.592.923.741,98	4.710.177.159,81	5.036.137.637,93	5.099.055.030,43	5.575.157.117,41
MENOS COSTOS DIRECTOS	1.749.254.222,81	1.713.648.416,81	1.607.039.854,49	1.542.283.575,13	1.476.387.514,32	1.388.055.217,62
UTILIDAD BRUTA	2.676.235.536,16	2.879.275.325,16	3.103.137.305,32	3.493.854.062,80	3.622.667.516,11	4.187.101.899,79
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.217.023.500,31	831.687.735,14	1.506.749.357,26	746.841.709,92	1.891.768.484,71	678.964.889,73
UTILIDAD OPERACIONAL	1.459.212.035,85	2.047.587.590,02	1.596.387.948,06	2.747.012.352,89	1.730.899.031,40	3.508.137.010,06
TOTAL OTROS INGRESOS	232.139.320,00	3.369.988.989,77	246.067.679,20	115.081.047,94	260.831.739,95	121.985.910,82
TOTAL OTROS EGRESOS	130.086.063,64	358.914.825,16	279.992.933,50	-	520.639.648,91	-
TRANSFERENCIA INSTITUTO DEP. DE SALUD	1.911.101.444,53	1.911.101.444,53	2.336.703.736,22	2.336.703.736,22	2.857.087.658,28	2.857.087.658,28
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-349.836.152,32	3.147.560.310,10	-774.241.042,47	525.389.664,60	-1.385.996.535,84	773.035.262,60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.387.214.902,95	906.111.240,16	1.682.697.831,35	711.032.041,89	2.042.273.830,54	572.825.633,51
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.248.202.316,89	1.248.202.316,89	1.323.094.455,91	1.323.094.455,91	1.402.480.123,26	1.402.480.123,26
TOTAL ACTIVOS FIJOS	1.316.498.684,92	417.422.748,25	1.273.052.268,07	417.422.748,25	1.245.681.025,45	417.422.748,25
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.389.421.140,27	3.000.000,00	1.389.421.140,27	3.000.000,00	1.389.421.140,27	3.000.000,00
TOTAL ACTIVOS	5.341.337.045,04	2.574.736.305,30	5.668.265.695,59	2.454.549.246,04	6.079.856.119,53	2.395.728.505,02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.977.688.912,25	2.273.448.991,82	3.971.619.546,51	1.627.872.267,96	4.011.603.714,89	796.016.264,34
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.113.005.074,79	-	2.220.244.133,55	-	3.977.846.924,94	-
TOTAL PASIVOS	5.090.693.987,04	2.273.448.991,82	6.191.863.680,06	1.627.872.267,96	7.989.450.639,84	796.016.264,34
TOTAL PATRIMONIO	250.643.058,00	301.287.313,49	-523.597.984,47	826.676.978,09	-1.909.594.520,31	1.599.712.240,68
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	5.341.337.045,04	2.574.736.305,30	5.668.265.695,59	2.454.549.246,04	6.079.856.119,53	2.395.728.505,02