

**PROPUESTA PARA CONVERTIR EL SERVICIO DE ALMACENES
AGROPECUARIOS DE COLACTEOS EN UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS AÑO 2014**

KATERINE JULLYN ARTEAGA JARAMILLO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PROPUESTA PARA CONVERTIR EL SERVICIO DE ALMACENES
AGROPECUARIOS DE COLACTEOS EN UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS AÑO 2014**

KATERINE JULLYN ARTEAGA JARAMILLO

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito para
optar al título de Economista**

**Asesor Académico:
Esp. LUIS ALBERTO SARASTY**

**Asesor Institucional:
Esp. LUIS CARLOS MUÑOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero 2016

DEDICATORIA

A Mi papá el ejemplo de ser humano que siempre me esforzare por ser, su apoyo su cariño, su ternura han hecho de mí una mujer guerrera, por ser el súper héroe que toda mujer siempre amara en su vida mi primer amor, sus días sin descanso por apoyarme y hacer que jamás me falte nada.

A mi mamá su cariño incondicional y las pocas horas de sueño que conciliaba conmigo cuando necesitaba de sus abrazos, mi amiga y mi compañera de vida.

A Mis hermanos su cariño, su calor, su sonrisa y su amor que es y será siempre más fuerte que las circunstancias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios el motor de la vida del mundo, la seguridad y la fuerza para hacer las cosas.

A mi familia por depositar su confianza en mí para alcanzar una de mis tantas metas.

A mis asesores el Doctor Luis Carlos Muños y el Profesor Luis Sarasty, por el tiempo el carisma y la amable disposición que siempre tuvieron conmigo en la colaboración y creación de mi trabajo de grado, por creer en mí y apoyarme, además por enseñarme con el ejemplo la excelencia de ser un muy buen profesional de la mano de un buen ser humano.

A mi universidad que me acogió por muchos años dándome la oportunidad de aprender y sacar provecho de ella, mis profesores excelentes profesionales que con el tiempo se han convertido en amistades, mis compañeros, y mis amigos los verdaderos amigos que siempre han estado a mi lado toda una vida.

A todos gracias. El hombre es un hombre social y esto hace que sus triunfos siempre sean compartidos.

RESUMEN

El servicio de Almacenes Agropecuarios de la Cooperativa de Productos lácteos Colacteos de Nariño ofrece el servicio de proveer a sus asociados proveedores y asociados no proveedores el abastecimiento de insumos e instrumentos agropecuarios. Se ve en la necesidad de mejorar el servicio mediante la propuesta de unidad estratégica de negocios del servicio de almacenes agropecuarios sustentada en la demostración de un flujo de caja en el año 2014 y la aceptación en la autonomía de decisiones otorgada a la dirección del servicio por parte de la gerencia de la Cooperativa Colacteos, con el fin de ofrecer un mejor servicio, además de la implementación de un manual de rutas creado para obtener la información para la creación del flujo de caja extraída del sistema DMS propio de la Cooperativa.

ABSTRACT

Warehouse Agricultural Service Cooperative Dairy Colácteos Nariño offers the service to provide their suppliers and partners not associated suppliers providing agricultural inputs and tools . Is the need to improve service by proposing strategic business unit supported service agricultural stores in the demonstration of positive cash flow in 2014 and accepting the autonomy of decision granted to the service address by management the Colácteos Cooperative, in order to provide better service as well as the implementation of a manual routes created to obtain information for creating cash flow extracted 's own DMS system of the Cooperative.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. ASPECTOS TEÓRICO- METODOLÓGICOS	17
1.1 DEFINICION DEL TEMA	17
1.2 DEFINICION DEL TITULO.....	17
1.2.1 Historia del servicio de almacenes agropecuarios Colacteos	17
1.2.2. Situación actual.....	19
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION	20
1.3.1 Planteamiento del Problema.	20
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	21
1.4.1 Pregunta General.	21
1.4.2 Preguntas Específicas:	21
1.5 OBJETIVOS.....	21
1.5.1 Objetivo General.	21
1.5.2 Objetivos Específicos:.....	22
1.5.3 Delimitación del problema:.....	22
1.6 UNIVERSO DE ESTUDIO	22
1.6.1 Espacio geográfico	22
1.6.2. Cobertura del estudio.....	22
1.7 JUSTIFICACION	22
1.8 MARCO DE REFERENCIA.....	24

1.8.1 Marco teórico.	24
1.8.2 Marco conceptual:.....	28
1.8.3 Marco Legal:	30
1.9 METODOLOGIA	31
1.9.1 Tipo de investigación.	31
1.9.2 Población y muestra:	31
1.9.3 Instrumentos para la tabulación de la información.....	32
2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADO	34
2.1 LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CARTERA DE LOS ALMACENES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS COLACTEOS COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.....	34
2.1.1 Disposiciones Generales:	34
2.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE ALMACENES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS COLACTEOS COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	36
2.2.1 Funciones equipo directo de trabajo de la unidad estratégica de negocios. Almacenes Agropecuarios Colacteos:	40
2.3 LA UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE RUTAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA Y MIRAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL MISMO.	52
3. MANUAL RUTAS FLUJO DE CAJA ALMACENES GROPECUARIOS COLACTEOS.....	53
3.1 INGRESOS.....	54
3.2 EGRESOS	58
4. CONCLUSIONES	74
5. RECOMENDACIONES.....	75

BIBLIOGRAFIA..... 76

NETGRAFIA 77

ANEXOS 78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de estructura y clases de unidades organizativas	25
Tabla 2. Ingresos	53
Tabla 3. Egresos.....	53
Tabla 4. Ingresos almacenes agropecuarios colacteos 2014	61
Tabla 5. Egresos almacenes agropecuarios 2014.....	62
Tabla 6. Ingresos –egresos almacenes agropecuarios colacteos año 2014.....	63
Tabla 7. Amortizacion primer año credito banco del occidente.....	65
Tabla 8. Margen sobre las ventas con ingresos y egresos no operacionales año 2014.....	66
Tabla 9. Ingresos y egresos no opereacionales 2014.....	67
Tabla 10. Equipo de oficina de la nueva unidad estrategica de negocios almacenes agrpecuarios 2014	68
Tabla 11. Gastos generales adicionales	69
Tabla 12. Almacenes agropecuarios 2013 vs 2014	70
Tabla 13. Incremento de gastos e ingresos no operacionales	71
Tabla 14. . Ejercicio directo.....	71
Tabla 15. Margen ejercicio final (sin depreciaciones)	72
Tabla 16. Depreciaciones	72
Tabla 17. Margen ejercicio final	73

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafica 1. Almacenes agropecuario de su localidad donde compra o a comprado productos y o servicio. Año 2014	44
Grafica 2. Almacenes agropecuarios preferidos.	45
Grafica 3. Frecuencia de compra de abonos	45
Grafica 4. Frecuencia en la compra de concentrados.....	46
Grafica 5. Venta de droga veterinaria.	47
Grafica 6. Venta de instrumental veterinario	47
Grafica 7. Venta insumos agroquimicos	48
Grafica 8. Venta de máquinas de ordeño y enfriamiento	49
Grafica 9. Venta de mejoramiento genetico	49
Grafica 10. Venta de pastos y forrajes.....	50
Grafica 11. Consumo promedio quincenal.....	51
Grafica 12. Preferencia de almacenes agropecuarios colacteos	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA	79

INTRODUCCION

La cooperativa de Productos Lácteos de Nariño COLACTEOS LTDA, encaminada al mejoramiento continuo y servicio al desarrollo de Nariño, a través de los años, se ha consolidado como una empresa con solidez financiera y posicionamiento en el mercado regional, nacional e internacional, ofreciendo productos y servicios que cumplen con altos estándares de calidad orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, asociados, trabajadores, proveedores y mercado en general.

COLACTEOS, a través del área de servicios cooperativos ofrece diferentes beneficios a sus asociados buscando siempre calidad y opciones que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades, buscando día a día el constante fortalecimiento del sistema cooperativo y de los sistemas productivos de todos y cada uno de sus asociados actuales y potenciales, uno de los servicios de mayor aceptabilidad y que genera ingresos para la cooperativa a través de la compra de sus asociados son los ALMACENES AGROPECUARIOS, cuyo objetivo principal es ofrecer y abastecer insumos agropecuarios de calidad, eficiencia, precios competitivos a sus asociados y clientes externos.

El servicio de almacenes agropecuario determina por medio de sus servicios la confianza de adquirir productos agropecuarios e insumos veterinarios de contado y a crédito, con calidad y seguridad de adquisición, el servicio es ofrecido en sus síes puntos estratégicos a nivel departamental, distribuidos de la siguiente manera: Pupiales, Guachucal, Tuquerres, Pasto, en el corregimiento de Catambuco, en el barrio las Violetas, y con el propósito de introducirse en mercados nuevos, un punto reciente en Sibundoy Putumayo e Ipiales Nariño.

Teniendo en cuenta que el mercado es muy versátil y crece a pasos gigantes la empresa pretende continuar con mejoras tanto a nivel comercial como administrativo, con servicios que beneficien específicamente a sus asociados, es así como el servicios de almacenes agropecuarios de la cooperativa COLACTEOS, busca la justificación para una autonomía financiera que le de solidez a la empresa y un mejor servicio a sus asociados, clientes, empleados y mercado en general, con la propuesta de convertir el servicio en una unidad estratégica de negocios por medio de la sustentación de un flujo de caja que aportara a las buenas decisiones y estrategias que pretende alcázar la dirección de almacenes agropecuarios, con objetivos como el pago eficiente a proveedores, pronto pagos, descuentos, mejores stocks de productos, incremento de ventas, mayor rentabilidad para la cooperativa buscando mejores condiciones de comercialización, logrando de esta manera mayor competitividad en el mercado y principalmente mejor servicio a sus asociados y clientes externos.

De esta manera se busca a través de la propuesta de convertir el servicio en una unidad estratégica de negocios, incrementar la capacidad gerencial y administrar los recursos con los que cuenta el servicio de almacenes agropecuarios y sus respectivas responsabilidades, es así como se estudia y se crea un flujo de caja que demuestre que este servicio puede ser más rentable de lo que hoy en día es frente a la cooperativa en pro de mejorar el mismo, con el estudio del flujo de caja donde se encuentran ingresos y egresos que genera la actividad y prestación del servicio, comparándolos así con la propuesta de que generaría autonomía con mejor y más rápida distribución de rubros destinados para este departamento sin necesidad de que el servicio se desligue de la cooperativa pues la propuesta de la nueva **Unidad Estratégica de Negocios** se presenta en pro del crecimiento y mejora en rentabilidad de la cooperativa y los cooperados principalmente, además se propone una pequeña modificación en la estructura organizacional que se sustenta con el flujo de caja de la investigación generando menor costo para la cooperativa y aporte a los beneficios de la misma. No buscando solo la satisfacción en la prestación del servicio con fines sociales a sus asociados sino con la participación y crecimiento económico a través del mismo brindando mayores niveles de competitividad y competencia frente al mercado del que es objeto el servicio.

1. ASPECTOS TEÓRICO- METODOLÓGICOS

1.1 DEFINICION DEL TEMA

Propuesta para la creación de una unidad estratégica de negocios.

1.2 DEFINICION DEL TITULO

Propuesta para convertir el servicio de almacenes agropecuarios de Colacteos en una unidad estratégica de negocios año 2014.

1.2.1 Historia del servicio de almacenes agropecuarios Colacteos. Según la historia registrada en el informe de constitución una vez fundada la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., en el año de 1977 y con el propósito y objetivo fundamental de la captación y transformación de la leche se inicia uno de los servicios que los asociados requerían para la adquisición de los insumos agropecuarios. Es por ello que en el año 1981 en la gerencia del doctor Alberto Eloy Santacruz, se decide abrir el primer almacén agropecuario en la ciudad de Pasto en una tienda pequeña ubicada en la Calle 18, frente a San Juan Bosco (actualmente Casa Buralgo) donde se expendían los primeros medicamentos. En la búsqueda de una nueva sede para las oficinas de la cooperativa, la administración se traslada diagonal al coliseo cubierto y el almacén agropecuario se traslada a la Avenida Las Américas, lugar donde mantuvo sus operaciones hasta el año 2013.

Junto con el almacén agropecuario de Pasto y teniendo en cuenta la necesidad de apoyar a los ganaderos de la cuenca lechera de Guachucal se inaugura en el mismo año el almacén agropecuario en este municipio en el sitio donde actualmente se encuentra la planta procesadora de COLÁCTEOS para luego ubicarse en la cabecera municipal.

Para el año 1982 y con el objeto de captar leche se forma el centro de acopio de leche en Pupiales y a la vez el almacén agropecuario de este municipio, en la entrada a la cabecera municipal, logrando empezar a ampliar los horizontes de crecimiento en la captación y producción lechera.

En el año 1985 se decide abrir un nuevo almacén agropecuario en el municipio de Tuquerres, cubriendo el total de las zonas lecheras del departamento donde COLÁCTEOS tiene cobertura, el cual en sus inicios abre sus puertas en la carrera 13 y luego se ubica al lado del Banco Agrario, lugar donde se atiende a asociados y clientes que convergen de diferentes zonas rurales de este municipio.

Continuando con la historia en el año 1991 COLÁCTEOS abre un nuevo centro de acopio y almacén agropecuario en el municipio de la Victoria (Ipiales), este punto que debido al orden público tuvo que cerrar sus puertas en 1995, trasladando sus equipos a la asociación lechera de La Victoria (Aprobatoria).

Otro de sus alcances fue el abrir un centro de acopio y almacén agropecuario en el Municipio de Colón en el Putumayo, sin embargo este proyecto nunca se llevó a cabo por inconvenientes de orden público que obligaron a la cooperativa a desistir su montaje.

Durante la gerencia del doctor Iván Caviedes Bucheli, cambia la política de manejo de los almacenes agropecuarios ya que laboratorios y casas comerciales no ofrecían condiciones competitivas directas en precios y bonificaciones. Por lo tanto, se toma la decisión de establecer una alianza con Agroganadero quien como cliente de primera línea, por su logística y organización, tenía mejores condiciones y podía negociar escalas altas con buenos descuentos, por lo tanto, se convirtió en el principal proveedor de productos agrícolas y veterinarios, lo cual beneficiaba en su momento el accionar de los almacenes de COLACTEOS.

Con el objeto de acercar más este servicio a los asociados y ganaderos que tienen sus fincas en su mayoría al sur del municipio de Pasto, en el año 2000 se abre el almacén agropecuario de Calambuco en el kilómetro 4 vía a Ipiales, logrando mayor acceso y cercanía a las fincas ubicadas en este sector.

Visualizando los inconvenientes con el parqueo de los asociados y clientes del almacén agropecuario en el sector de las Américas se decide abrir un nuevo almacén agropecuario en el sector de las Violetas en el año 2010, zona especial cerca al mercado, con el objeto de evaluar su comportamiento, facilidad de parqueo y el cual acoge a todos los asociados y gran parte de la clientela que adquirirían sus productos en las Américas debido a su cierre.

Mirando hacia el Putumayo y con el objeto de acercarse a esta región del país como una despensa potencial lechera y con el objeto de estabilizar precios en el mercado, en el año 2012 se abre un nuevo almacén agropecuario en el Alto Putumayo, en el Municipio de Sibundoy, logrando establecer alianzas con asociaciones lecheras y productoras de frijol como uno de las fuentes de valor agregado de esta sección del país.

Desde el año 2008 en adelante, la gerencia de la cooperativa en cabeza del Doctor Iván Caviedes ha impulsado su objetivo de convertir los almacenes agropecuarios como unidades estratégicas de negocios, sin olvidar el rumbo cooperativo de servicio y mejores condiciones para los asociados. Abriendo nuevos horizontes. Para ello y con el apoyo de los asesores técnicos de la Cooperativa se logró abrir nuevos clientes externos y sub-distribuidores de almacenes, ampliando la cobertura.

En este momento los almacenes agropecuarios funcionan con distribuciones directas de todos los laboratorios veterinarios, de abonos Monómeros Colombo Venezolanos, en Concentrados con Alimentos Finca y Solla y en fin diferentes convenios comerciales directos con Casas Comerciales que han puesto su confianza en esta sección de la Cooperativa con buenas condiciones comerciales, bonificaciones y apoyos a diversos eventos publicitarios y capacitaciones. Su último proyecto, la distribución directa de tanques de enfriamiento en convenio con la empresa SERAP de Francia financiados a través de Banco de Occidente – FINAGRO, para mejorar las condiciones de calidad de la leche en las fincas de los asociados y proveedores de leche de la cooperativa.¹

1.2.2. Situación actual. El servicio de almacenes agropecuarios de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño cuenta con seis almacenes agropecuarios ubicados en las principales municipios de Nariño, Pupiales, Tuquerres, Pasto, Ipiales y Sibundoy Putumayo, en los que se ofrece un excelente servicio de venta de insumos agrícolas y agropecuarios a sus asociados y clientes externos a crédito y contado.

Actualmente los almacenes agropecuarios cuentan con 15 empleos directos y dos asesores externos por convenio. Un 40% de las ventas se realiza a clientes externos no asociados. Se provee a diferentes sub distribuidores agropecuarios en Nariño que compran los productos en los almacenes de Colácteos y participa en licitaciones con empresas del Estado y particulares. En general, se han convertido en uno de los proveedores fuertes en el Departamento de Nariño y la intención es seguir haciendo presencia en diferentes lugares donde se proyecte su crecimiento. Es por esta razón que la gerencia después de repetidas oportunidades manifiesta de manera general pertinencia de presentar la propuesta del proyecto para convertir el servicio en una Unidad Estratégica de Negocios, y a partir del flujo de caja de los almacenes agropecuarios sustentar la rentabilidad del servicio con miras a obtener resultados positivos por parte de gerencia que permitan al director de Servicios Agropecuarios la autonomía en la toma de decisiones en pro del crecimiento del servicio y por ende de la cooperativa, En búsqueda de la creación de la propuesta se ve la necesidad de contar con un pasante universitario que colabore durante seis meses en la creación y sustentación de la misma, con apoyo directo del grupo de trabajo de la cooperativa y un asesor académico de la universidad de Nariño.

La Propuesta ya fue sustentada en la cooperativa con miras al estudio y aceptación de la misma.

¹ COLACTEOS. Historia de los Almacenes Agropecuarios. Revista Colacteos 2014. [en línea] [Citado el 15 Abril del 2014]. Disponible en internet: www.colacteos.com/historia.php

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1 Planteamiento Del Problema. El servicio de almacenes agropecuarios de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, COLACTEOS, no se define como Unidad Estratégica de Negocios, pues carece de autonomía financiera y de direccionamiento, porque está directamente ligada a las decisiones gerenciales de la cooperativa, situación por la cual no permite la expansión, crecimiento de los ingresos y toma de decisiones autónomas de la dirección del servicio en pro a la generación de una mayor rentabilidad económica, a partir de un uso más eficiente de los recursos y por ende un mejor servicio para sus asociados.

Los almacenes agropecuarios están dirigidos principalmente a los asociados cooperados, proveedores de leche a la cooperativa y asociados no proveedores, estos tienen descuentos especiales en los almacenes agropecuarios en productos como concentrados, droga veterinaria, abonos, instrumentales, pastos y forrajes, mejoramiento genético. Con créditos de 45 días y el descuento o recuperación del crédito se hace al momento del pago de la leche, durante el cumplimiento de las quincenas.

La intención de la cooperativa es tener distribución directa, trasladar descuentos directos de varias casas comerciales, a los asociados que son la razón de ser. El almacén ofrece principalmente el servicio de crédito en abonos, concentrados en varias marcas, maquilas de negociación con concentrados la cual está dirigida a la suplementación animal en ganado vacuno que resulta bajando los precios de una forma importante, también cuenta con abonos directos, el almacén es muy fuerte en droga e instrumental veterinario, ganadería, fincas y manejo de potreros.

Bondades: las personas tienen la posibilidad de acceder directamente a los productos que se encuentran ubicados en zonas lecheras, indirectamente ofrece el servicio de asesorías técnicas.

Almacenes agropecuarios al ser un servicio que forma parte del movimiento general contable de la cooperativa esta cobijado totalmente por la producción de lácteos y sus derivados, sin embargo, los almacenes agropecuarios han venido creciendo y se ve necesaria la autonomía sin perder su esencia cooperativa. El crecimiento real de almacenes agropecuarios en los últimos tiempos y el potencial de demanda incluso en zonas que no se cubren en el departamento y otros mercados, son las razones principales para la independencia en el manejo de almacenes agropecuarios COLACTEOS, porque con autonomía pueden ser partícipes directos como reguladores de precios y esto se convierte en una ventaja importante en cuestión de mejores precios ofrecidos a los agricultores y campesinos en general que demandan el servicio, Nariño necesita de manera urgente que los precios de los insumos agrícolas y todo lo relacionado al sector agropecuario sean de mayor acceso y movilidad, esto puede se puede lograr en la

medida que se tenga autonomía para hacer compras en volúmenes grandes que como se sabe disminuye precios.

Entendida por Unidad Estratégica de negocios a la adquisición de autonomía administrativa y financiera del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa COLACTEOS, se aclara que la propuesta que se está presentando no pretende el desprendimiento del servicio con la cooperativa, pues es un servicio creado directamente por la misma para beneficio de sus asociados principalmente y clientes externos con identidad propia de COLACTEOS, el objetivo principal es la posibilidad del manejo directo y toma de decisiones por parte de la Dirección de servicio en acción para negociaciones, compras, endeudamientos, bonificaciones, promociones que garanticen el incremento en la rentabilidad del servicio y por ende de la cooperativa, lo que implica directamente una horizontalización en la estructura organizacional de la empresa.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

1.4.1 Pregunta General. ¿Es viable la propuesta del servicio de almacenes agropecuarios colacteos a la cooperativa para convertir el servicio en una Unidad Estratégica de Negocios 2014?

1.4.2 Preguntas Específicas:

- ¿Cómo realizar la estructuración del sistema de cartera de los almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS?
- ¿Para qué realizar la estructuración administrativa del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS?
- ¿Cómo proponer la estructuración financiera y contable del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Presentar la propuesta del servicio de almacenes agropecuarios de COLACTEOS a la cooperativa para convertir el servicio en una unidad estratégica de negocios.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Proponer la estructura del sistema de cartera de los almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS como Unidad Estratégica de Negocios.
- Presentar la nueva organización administrativa del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS como Unidad Estratégica de Negocio.
- Proponer la utilización del manual de rutas para la determinación del flujo de caja y mirar la viabilidad financiera del mismo.

1.5.3 Delimitación del problema:

1.6 UNIVERSO DE ESTUDIO

Servicio de almacenes agropecuarios Colacteos.

1.6.1 Espacio geográfico. Oficina administrativa de servicios agropecuarios de la cooperativa de productos Lácteos de Nariño, COLACTEOS, ubicada en la Cra 34 No 13-26 avenida Panamericana.

1.6.2. Cobertura del estudio. La construcción de la propuesta de viabilidad de manejo independiente de cartera del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos lácteos, Colacteos, dentro de los seis (6) meses de duración de la pasantía, en las oficinas de servicio de almacenes agropecuarios.

1.7 JUSTIFICACION

La empresa se entiende como una Unidad Económica, por ende se enfrenta a problemas de toma de decisiones para hacer un uso eficiente de los recursos escasos que tiene a disposición para cumplir la razón social que adopto, con el propósito de generar beneficios para los asociados y usuarios, a través de las ventas de productos lácteos y agropecuarios. Entendiendo que COLACTEOS se enfrenta a los problemas económicos básicos (escases, intercambio y asignación eficiente de los factores de producción), la Economía y sobre todo el análisis económico con ayuda de elementos de la Administración de Empresas como la teoría de la Organización y la planeación estratégica, además de algunos elementos financieros como el flujo de caja, se complementan para mejorar el proceso de toma de decisiones para aprovechar las ventajas y oportunidades de

COLACTEOS, como lo son los almacenes agropecuarios dentro de la coyuntura que ofrece actualmente el mercado en crecimiento.

Las empresas siempre se han caracterizado por el manejo y la buena utilización de la información en pro del crecimiento o corrección de falencias que hagan que la misma funcione de manera adecuada a los requerimientos del mercado, del *cómo*, el *por qué* y el *a quien* deben ofrecer su servicio o producto, de tal manera que se pueda monitorear desde la oficina o fuera de ella, la administración de recursos para cumplir satisfactoriamente los objetivos de la empresa y los negocios, diseñando soluciones a partir de un diagnóstico de necesidades, de tal modo que se maneje directamente una autonomía que permita que dicho servicio sea asequible e integral para incrementar la productividad de la empresa.

El mercado ofrece oportunidades importantes para el crecimiento² de Colacteos, pero aprovechar las posibilidades que ofrece el mercado para los almacenes agropecuarios de COLACTEOS requiere reconfigurar la estructura organizacional para que los procesos sean más horizontales y den mayor poder de gestión (autonomía) a los Almacenes Agropecuarios y genere procesos menos burocráticos que agilice los procesos de prestación del servicio.

Por esta razón se considera oportuno emprender un proyecto para convertir los almacenes de servicios agropecuarios en una Unidad Estratégica de Negocio (en adelante UEN), ya que es un método de reestructuración o fragmentación de una organización, como medio para “definir las normas funcionales, tareas y objetivos que deben ser alcanzados por la organización”³. Entonces es una forma de organización que posibilita la asignación de factores de producción de manera más eficiente, pero no significa que se aparte de los objetivos misionales de la organización, en este caso de Colacteos.

Dado que tomar decisiones para reconfiguración de la estructura organizacional de una empresa o cooperativa, requiere de una reasignación también en la parte financiera, lo cual genera incertidumbre sobre la bondad que tiene para Colacteos crear una Unidad Estratégica de Negocio para servicios agropecuarios, con el propósito de reducir la incertidumbre se hace por medio del Flujo de Caja de los almacenes agropecuarios sustentar la rentabilidad del servicio con el fin de observar de manera más objetiva los resultados positivos por parte de Gerencia.

La adquisición y manejo del excedente del Flujo de Caja de manera autónoma por parte de los almacenes agropecuarios contribuiría a mejorar y agilizar la toma de

² ZULUAGA VIDAL, Diego F. Unidades estratégicas de Negocio como Estrategia de Innovación: Caso Pyme de Base Tecnológica de Bogotá. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1220.pdf

³ *Ibíd.*

decisiones, por ende se garantice la gestión de la UEN para lograr un incremento sostenible y creciente de la rentabilidad en ventas y manejo de productos que ofrece el servicio de almacenes agropecuarios en beneficio de la empresa y directamente de los asociados, que permita ofrecer una ventaja del servicio en relación a la competencia.

En este orden se resalta que el servicio de almacenes agropecuarios busca a partir de la descentralización y la independencia financiera la autonomía de sus decisiones con el fin de mejorar la prestación del servicio, sin dejar de hacer parte de la empresa, pues la UEN busca únicamente mejorar la rentabilidad y ofrecer un mejor servicio a sus asociados, es así es como la UEN permite a la empresa abordar el problema de la escases, asignación de recursos, maximización de ganancias y minimización de costos, a partir de una estructura organizacional más flexible y descentralizada como las UEN y que permite ofrecer beneficios como: descuentos, pronto pagos, promociones que garanticen mejores precios tanto a asociados como clientes externos.

Al concluir el desarrollo del proyecto y demostrar rentabilidad financiera del mismo, se debe tener en cuenta que el servicio de almacenes agropecuarios pretende expandir mercado a lugares en donde no únicamente prime el servicio al asociado que es el pilar de la cooperativa como beneficiario de la misma, sino buscar alternativas de desarrollo en una unidad estratégica de negocios, recalcando que el proyecto no busca la desvinculación directa de la administración gerencial de la cooperativa.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco Teórico. La ciencia económica estudia el comportamiento de los agentes económicos para explicar cómo estos hacen uso de los recursos que tienen disponibles a su alcance supone que los agentes económicos tienen un comportamiento racional dado que los recursos son escasos, por ende se debe hacer un uso eficiente de estos, para poder lograrlo las empresas aplican una estructura organizacional, como forma de asignación de recursos (capital, recursos y trabajo) para cumplir con el fin que da origen a la empresa y así poder obtener beneficios (ganancias) por realizar una actividad que agrega valor a los recursos naturales y que es necesaria para satisfacer las necesidades humanas por lo cual tiene un lugar en el Mercado competitivo.

La Organización de una Empresa: Las empresas son unidades complejas que tiene muchas tareas y responsabilidades que cumplir, por ende la organización es un proceso de asignación de funciones y tareas a los factores de producción de la empresa “con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos

previamente establecidos”⁴.

Las empresas adoptan una forma específica de organizarse en función de las actividades, definen una *estructura organizacional*, que permite dividir, organizar y coordinar las unidades, dependencias o departamentos y sus relaciones de interdependencia⁵

En este sentido se han desarrollado diferentes tipos de estructuras organizativas como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Tipos de estructura y clases de unidades organizativas

		TIPO DE ESTRUCTURA	
		VERTICAL	HORIZONTAL
		Unidades con estructura prevista para gestiones permanentes	Unidades con estructura prevista para proyectos o programas
CLASE DE UNIDAD	LINEA Unidades con responsabilidad principal de producción externa de la institución	Unidades de la conducción general institucional y responsables de producir los resultados que la institución entrega a terceros en forma sistemática y rutinaria	Unidades de proyectos y programas vinculados a producción de resultados para terceros
	STAFF Unidades con responsabilidad principal de apoyo a la producción externa de la institución	Unidades de planificación, administración, apoyo legal, recursos humanos, mantenimiento, logística y otros cuyos aportes mantienen la organización para que se produzcan los resultados externos	Unidades de proyecto y programas cuyos resultados se vuelcan a la propia organización, tales como reorganizaciones, reingenierías, modernizaciones informáticas, nuevas instalaciones, y otros

Fuente: Tomado de (HINTZE; Jorge, 1999).

⁴ UNIVERSIDAD POLITECNICA MADRID. Administración y Gestión de Empresas. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf> >

⁵ Ibíd.

Como se observa es para el propósito de este trabajo se identifica como un tipo de estructura más flexible y acorde la UEN, una Estructura Horizontal bajo unidades Staff, puesto que se propone un proyecto de reorganización que propende por la maximización de las ganancias y una mayor eficiencia en el uso de los recursos de manera autónoma pero para beneficio de empresa.

La propuesta de convertir el servicio de almacenes agropecuarios Colacteos como Unidad Estratégica de Negocios, se realiza a través de una organización focalizada dentro de la estrategia, en pro de la mejora del mismo servicio y en general de las ventajas que ofrece la cooperativa en beneficio de sus asociados y público en general.

Una ventaja importante de aplicar un tipo de organización “flexible” por medio de una UEN es la “independencia financiera”. La autonomía financiera no requiere que una organización se financie al 100% (financiarse completamente de los ingresos que recibe). Sin embargo, sí necesita que una organización no dependa únicamente de una fuente, sino de una mezcla de distintas fuentes de financiación. Esto no excluye la financiación de socios o las contribuciones de individuos privados.⁶

Una organización tiene autonomía financiera cuando:

- Es capaz de tomar decisiones sobre cómo generar e invertir sus fondos.
- Puede rechazar la financiación con «ataduras», ya que este tipo de financiación no corresponde con sus valores.
- Es capaz de tomar sus propias decisiones sobre el salario a pagar a su personal.

“Buscando de esta manera que la cooperativa de productos lácteos evidencie las mejoras en la prestación del servicio con mayores índices de rentabilidad. Es así como José Rigoberto conceptualiza la rentabilidad como una dimensión monetaria de eficiencia.”⁷

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo

⁶ JANET, SHAPIRO. Desarrollo de una estrategia Financiera. [en línea] [Citado el 27 Abril del 2015]. Disponible en internet: <http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>

⁷ Ibíd.

producen los capitales utilizados en el mismo. “Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según el análisis realizado sea a priori o a posteriori”.⁸

“Es así como se concluye con el documento de Amparo Sánchez Segura que la rentabilidad financiera, según la autora podría definirse como la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas”.⁹ De la mano de una eficiente autonomía financiera.

Unidad Estratégica de Negocio: “Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, comparten factores comunes de clientes, tecnología o enfoque común, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.¹⁰

También se refiere a una unidad organizacional que tiene responsabilidades financieras de pérdidas y ganancias de un área específica, como se mencionó anteriormente corresponde a una “realidad de negocio acorde con un criterio específico articulador”¹¹, que viene dado por las fortalezas de la empresa u las oportunidades en el mercado.

La reconfiguración de la estructura organizacional para que “opere bajo UEN”, en primer lugar debe definir objetivos estratégicos dentro del marco de los objetivos de la empresa para identificar de manera específica la contribución a la misión y objetivos de la empresa.

⁸ SANCHEZ BALLESTA, Juan Pedro. Análisis de Rentabilidad de la empresa. [en línea] 2002.[citado 28-Nov-2014] Disponible en internet: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

⁹ SEGURA Amparo. La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española: Análisis de los factores determinantes. [consultado 3 septiembre de 2014] Revista Española de financiación y contabilidad Vol. XXIV N 78.

¹⁰ MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel, 1991. p. 90.

¹¹ ZULUAGA VIDAL, Óp. Cit., p. 3.

La creación de una UEN se justifica sobre la base de tres elementos a saber: elementos de administración, elementos de operación y elementos de mercado¹² o en alguno de ellos debe estar alineada la UEN, y así poder aportar a los objetivos estratégicos de la organización de manera efectiva y así se justifique la estructuración de la organización en UEN¹³. Es importante resaltar que se deben incluir criterios complementarios como: administración de recursos productivos, infraestructura, análisis del mercado, etc.

Si bien el proceso de reestructuración ayuda a agilizar las actividades y tareas puede generar también distancias negativas con la organización por ende se debe resaltar la importancia de promover y gestionar la sinergia durante este tipo de procesos.

Que es un proyecto: “Según Bacca Urbina, descrito en forma general un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana”.¹⁴ El para que se invierte, por qué y las necesidades derivadas de la toma de decisiones del mismo y su respectiva evaluación.

Se ha identificado las partes fundamentales de organización, estructura y pertinencia de las UEN, para mejorar la eficacia en el logro de objetivos de una empresa, pero resaltando que todo este proceso se lleva a cabo con el fin de resolver en ultimas un problema o necesidad económica, como lo es el mantenimiento y generación de valor de una empresa

1.8.2 Marco conceptual:

Autonomía Financiera: capacidad de una empresa para financiarse, y enfrentar las responsabilidades que conlleva la apropiación den la toma de decisiones de la misma, inversión, endeudamientos, contratación de personal.

Análisis Financiero: estudio hecho a partir de la información contable mediante la utilización de indicadores y razones financieras en pro a la toma de decisiones, Se

¹² RODRIGUES, L.; FERNANDEZ, E.; RISCAROLLI, V. y LENZI, F. Configuration of Strategic Business Units and Corporate Competitive Strategy. Citado por ZULUAGA VIDAL, Diego F. Unidades estratégicas de Negocio como Estrategia de Innovación: Caso Pyme de Base Tecnológica de Bogotá. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1220.pdf

¹³ ZULUAGA VIDAL, Óp. Cit., p. 3.

¹⁴ BACCA, Gabriel. Evaluación de Proyectos: Ed 4. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 2000. Pp. 23-25.

trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual.

Cooperativa: es una asociación de personas que se unen de forma voluntaria para atender y satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, de salud, educación y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática.

Expansión empresarial: una vez que la empresa se ha consolidado puede contemplar su expansión, mediante un crecimiento interno es decir, ampliando la capacidad de la propia empresa, nuevas plantas, sucursal o externo mediante la adquisición de otras empresas. En ambos casos, el planteamiento financiero es similar al efectuado en el momento de constitución de la empresa. Al tratarse de la inmovilización de recursos durante mucho tiempo, será necesario disponer de recursos estables.

Factibilidad Financiera: sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización.

Flujo De Caja: diferencia entre el dinero recibido y el dinero pagado en un mismo periodo, es la cantidad de dinero que realmente produce el proyecto después de cubrir todas sus obligaciones con terceros.

Independencia Financiera: autonomía económica que una persona logra, de manera tal que puede sobrevivir técnicamente sin trabajar, es decir que puede vivir de su capital.

Productividad: también conocida como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Rentabilidad: se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de la acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori. (Sánchez 2001)

Utilidad: es la mayor o menor capacidad que posee una cantidad dada de un determinado bien o servicio para satisfacer una necesidad. Ésta es tanto mayor cuanto menor sea la disponibilidad del bien en mi poder, y generalmente decrece al aumentar la cantidad disponible del bien.

Unidad Estratégica de Negocio: definido como un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde un punto de vista estratégico, ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas.

1.8.3 Marco Legal:

LEY 101 DE 1993: (Diciembre 23): por medio de la cual se fundamenta la protección al desarrollo de las actividades agropecuarias.

Esta ley es importante para el desarrollo de la investigación debido a que informa sobre las medidas de protección que se deben tener en cuenta a la hora de promover e impulsar la economía y desarrollo de este sector.

RESOLUCIÓN No. 3079. (19 oct. 1995): Por la cual se dictan disposiciones sobre la industria, comercio y aplicación de bio insumos y productos afines, de abonos o fertilizantes, enmiendas, acondicionadores del suelo y productos afines; plaguicidas químicos, reguladores fisiológicos, coadyuvantes de uso agrícola y productos afines.

LEY 101 DE 1993: (Diciembre 23): por medio de la cual se fundamenta la protección al desarrollo de las actividades agropecuarias.

Esta ley es importante para el desarrollo de la investigación debido a que informa sobre las medidas de protección que se deben tener en cuenta a la hora de promover e impulsar la economía y desarrollo de este sector.

LEY 905 DE 2004: (Agosto 2): por medio de la cual habla sobre la promoción del desarrollo sobre las micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

“Esta ley habla sobre la importancia de las oportunidades dadas por el gobierno para promover el desarrollo de las PYMES”.¹⁵

ARTÍCULO 4. DE LA RESOLUCIÓN 1167 DEL 2010: “Es deber de todas las personas naturales y jurídicas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y semillas para siembra a través de establecimientos de comercio registrarse en el ICA”.¹⁶

¹⁵ INSITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. ICA. [En línea] 2015. [citado 6-abr-2015] Disponible en internet: http://www.mamacoca.org/docs_de_base/Legislacion_temática/1995R3079.pdf.

¹⁶ Ibíd.

LEY 79 DE 1988: Según el congreso de Colombia del 23 de Diciembre. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

LEY 454 DE 1988: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

DECRETO 4741 DE 2005: Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.

1.9 METODOLOGIA

1.9.1 Tipo de investigación. De acuerdo con los objetivos propuestos, la presente investigación es aplicada por cuanto se sirve de los conocimientos adquiridos, Es así como dicho estudio está encaminado a resolver un problema práctico, Por qué es necesario convertir el servicio de almacenes agropecuarios de Colacteos en una unidad estratégica de negocios.

Teniendo en cuenta la población objeto de estudio se debe realizar recolección de información a través de fuentes primarias ya que se realiza en el lugar donde se producen los acontecimientos, en este caso, se tiene la ventaja de tener la realidad a la vista, de conocer el problema en sus causas, en sus síntomas y en sus repercusiones de primera mano por eso el estudio también es analítico-descriptivo.

Es de tipo descriptivo; teniendo en cuenta que está encaminado a determinar ¿cómo es? ¿Cómo está? La situación de las variables a estudiar en la población, la frecuencia con que ocurre el problema identificado y en quiénes se presenta; es decir, que se describe el hecho tal y cual aparece en la realidad.

1.9.2 Población y muestra:

Población: La población objeto de investigación corresponde a los asociados proveedores y asociados no proveedores de la Cooperativa Colacteos de Nariño que a la fecha (2015) ascienden a 216 según información suministrada por la cooperativa y tomada de manera aleatoria de la base de datos general de la

misma.

Técnica de muestreo: Se utilizara el procedimiento de muestra probabilística, bajó la técnica de muestreo aleatorio simple, tomando una margen de error del 10% para mayor confiabilidad de los resultados. Se aplicará la siguiente fórmula para población finita.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

N = Población =

Z = índice del nivel de confianza = 1.65= 90%

e = Nivel de significación = 10% = 0.1

P = Probabilidad de estar en la muestra = 50%

Q = Probabilidad de no estar en la muestra = 50%.

Para clientes Proveedores (asociados) 216.

$$n = \frac{(216) (1.65)^2 (0.5) (0.5)}{(216-1)(0.1)^2 + (1.65)^2 (0.5) (0.5)} = 56$$

n = 56 encuestas para asociados.

Instrumentos para la recolección de la información: Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron:

Fuentes Primarias: Las cuales se realizarán mediante encuestas a los asociados proveedores y asociados de la cooperativa Colacteos de Nariño e información directa de los movimientos financieros del programa de seguridad DMS y organizativos de los almacenes agropecuarios Colacteos de Nariño

Fuentes Secundarias: Se recurrirá textos, Internet, revistas y otros documentos que ayuden a soportar la investigación del tema.

1.9.3 Instrumentos para la tabulación de la información. El tratamiento que se desarrollará en torno al manejo de la información obtenida de las fuentes primarias, se inicia con la edición que consiste en revisar y clasificar los datos recopilados para que sean precisos, correctos, completos y compatibles con la tabulación. Posteriormente se procede a ingresar y codificar los datos dentro de categorías preestablecidas; para lo cual se utilizará como herramienta de ayuda la

hoja electrónica Excel. A partir de estos datos se podrá aplicar diferentes técnicas estadísticas como promedios, porcentajes, entre otros.

La presentación de la información se realizará mediante la utilización de cuadros, donde se presente la información obtenida; seguidos de una representación gráfica de los datos y finalmente se procederá a realizar el respectivo análisis de la información registrada a través de los medios.

2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

2.1 LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CARTERA DE LOS ALMACENES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS COLACTEOS COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Introducción: El servicio de almacenes agropecuarios Colacteos de Nariño propone establecer un reglamento y manejo de cartera de acuerdo al estipulado en el reglamento de cartera original de la Cooperativa el cual contiene las políticas para la correcta ejecución del proceso de asignación del control de créditos y recuperación de cartera con el fin de minimizar el riesgo de pérdida, basándose en criterios objetivos.

Alcance: El alcance del reglamento propio del servicio de almacenes agropecuarios de Colacteos de Nariño va desde la Solicitud de crédito por parte del asociado, hasta su aprobación, asignación de cupo, su ingreso o revisión en el sistema y seguimiento.

2.1.1 Disposiciones Generales:

Artículo 1°. Definiciones generales. Son concepto generales que se encuentran en el contenido del presente reglamento y que son de difícil comprensión.

- **CLIENTE EMPLEADO:** Trabajador de Colacteos.
- **PROVEEDORES ASOCIADOS:** persona natural o jurídica que forma parte de la cooperativa en calidad de proveedor de leche.
- **PROVEEDOR ASOCIADO (MAQUILAS):** Proveedor asociado que maquila productos terminados con la Cooperativa o a través de ella.
- **PROVEEDOR NO ASOCIADO:** persona natural o jurídica que forma parte de la cooperativa en calidad de proveedor no asociado de leche.
- **CLIENTE EXTERNO:** Cliente vinculado mediante fidelidad de compra a los almacenes agropecuarios, clientes no empleados, y proveedores diferentes a asociados.

Artículo 2°. Proceso de manejo de cartera del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos Lacteos COLACTEOS De Nariño.

La recuperación y manejo de cartera de los almacenes agropecuarios de la cooperativa aplica para el proceso de gestión financiera iniciando con la revisión de cartera del cliente hasta su recuperación.

La asignación de créditos se hace según el reglamento interno de la cooperativa de productos lácteos Colacteos de Nariño según el reglamento de crédito SA-GF-19

- Los almacenes agropecuarios de Colacteos facturan crédito a los asociados que estén inscritos y que tengan código de la cooperativa los cuales tienen beneficios en cuestión de trámites diferentes a clientes externos de la misma.
- Los almacenes agropecuarios de la cooperativa Colacteos facturan en el sistema también los créditos a proveedores de leche no asociados que tienen sus documentos de crédito diligenciados y aprobados.
- Se factura crédito a clientes no proveedores de leche y que han llenado los documentos para crédito y que cuenten con la aprobación de los mismos.
- Mediante el sistema DMS toda facturación a crédito se van a al programa de cartera general que se maneja de manera independiente por el equipo de trabajo de la unidad estratégica de negocios.
- Cada quince días de cada mes el departamento de cartera de los almacenes agropecuarios entrega al departamento de tesorería de la Cooperativa la relación de descuentos de asociados y proveedores para su respectiva recuperación.
- La oficina de tesorería descuenta y paga al proveedor y asociado el valor de la entrega de su leche menos el valor de las facturas adeudadas a los almacenes agropecuarios.
- El departamento de Cartera realiza los abonos correspondientes a cada uno de los asociados y proveedores.
- Por otro lado las facturas de los clientes no proveedores de leche facturan a crédito y estos datos se cargan en el programa de cartera de acuerdo al vencimiento que hayan acordado en solicitud de crédito.
- Los clientes externos cancelan las facturas de crédito en los agropecuarios donde directamente se abonan a su código en el programa de cartera expidiéndoles seguidamente su recibo de caja.
- Otros clientes consignan los valores en las cuentas de la cooperativa y reportan al departamento de cartera para que elaboren el respectivo asiento contable abonando a la cartera del cliente.
- El departamento de cartera tiene la función de estar monitoreando de manera semanal el estado de cartera y enviando recordatorios o cartas de cobro a estos clientes, siempre y cuando las fechas de pago sobrepasen el vencimiento de las mismas.
- El departamento de Cartera es el encargado de cargar las cuentas de los asociados o proveedores las notas crédito cuando el valor de las facturas es mayor al ingreso de la leche que entregan a la cooperativa.
- En caso de que se incumplan los procesos de pago de crédito y se halla cumplido los términos de información se pasa reporte a gerencia para cancelar dicho crédito, e informar a puntos de venta de los almacenes agropecuarios que el cliente se encuentra en mora con los almacenes agropecuarios y por

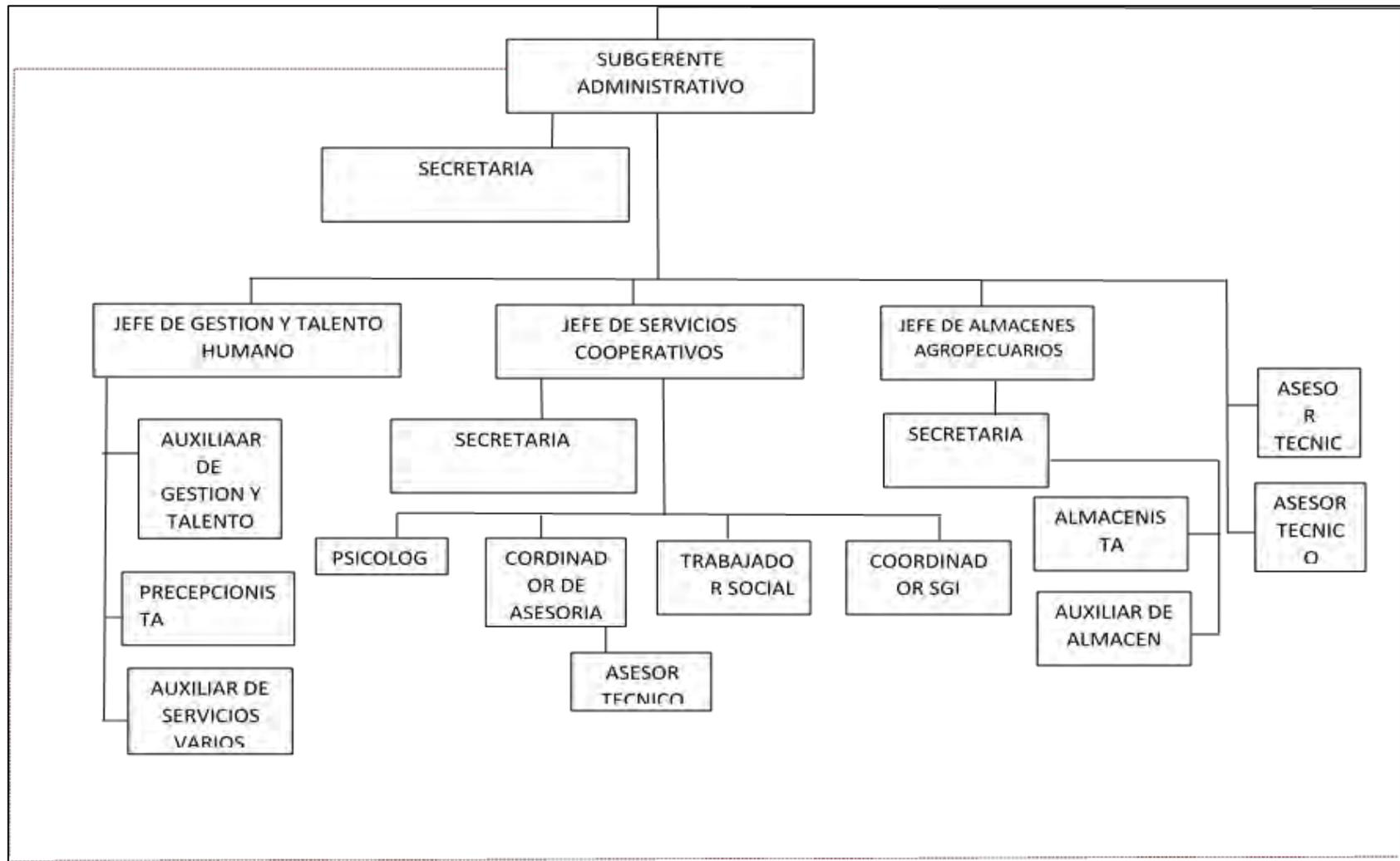
- tanto tiene negado el crédito.
- Si el cliente junto con el departamento de cartera de los almacenes agropecuarios manifiesta la opción de acuerdos de pago la solicitud se dirige a subgerencia financiera donde se estudia el caso.
 - Si el cliente incumple los acuerdos de pago después de la aceptación de subgerencia financiera es informado por parte del asesor jurídico de la cooperativa con el informe de cobro jurídico llevado a consenso a todas las entidades encargadas de dicho departamento concejo administrativo formado por asesor jurídico, revisor fiscal, y subgerente financiero.

Artículo 3. Informe Final: El departamento de cartera tiene la función de presentar un reporte anual de dichos movimientos. Que evidencien el funcionamiento del manejo para sustentar en términos económicos que el servicio de almacenes agropecuarios pretende mejorar la rentabilidad del mismo en eficiencia y eficacia desde la buena administración de recursos.

2.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE ALMACENES AGROPECUARIOS DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS COLACTEOS COMO UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

La cooperativa de productos lácteos de Nariño presenta el siguiente organigrama donde especifica cada departamento, mediante la propuesta del servicio de los almacenes agropecuarios de COLACTEOS como unidad estratégica de negocios el organigrama tendrá una pequeña modificación dando pie al cambio e independencia del almacenes agropecuarios ya no como un servicio sino como una nueva unidad estratégica de negocios, que cuente con su propio equipo de trabajo, conservando la misión, visión y objetivos de la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS y que genera ingresos directos a la cooperativa por sus ventas en insumos agropecuarios.

Continuación figura 1



Fuente: esta investigación año 2014

En el nuevo organigrama el servicio de almacenes agropecuarios de la Cooperativa de productos Lácteos dejara de ser un servicio para convertirse en un departamento o nueva unidad estratégica de negocios, conservando las raíces cooperativas de su creación en pro al servicio del asociado,

Misión: Somos una organización cooperativa con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus cooperados y del gremio ganadero de Nariño, nuestros servicios y productos cumplen con estándares de calidad, buscando generar valor para asociados, clientes, empleados, proveedores y el mercado en general, orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

Visión: En el año 2017 consolidaremos en el mercado regional y nacional los productos de las marcas Colácteos a través del crecimiento racional y escalonado de nuestros almacenes agropecuarios , logrando crecimientos significativos y abarcando mercados externos logrando mayor grado de satisfacción en nuestros asociados y clientes, buscando que nuestro servicio sea consecuente con las necesidades del cliente.

Política integral: Comprometidos con el mejoramiento continuo. almacenes agropecuarios COLACTEOS ha establecido la política integral encaminada a satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, asociados, trabajadores, proveedores y mercado en general; a través de la aplicación de sistemas de inocuidad, calidad, seguridad y gestión ambiental, fortaleciendo de esta manera una unidad de negocios con solidez financiera, socialmente responsable, sostenible en el tiempo y posicionada en el mercado.

Objetivo integrales:

- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (perspectiva clientes)
- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros asociados (perspectiva responsabilidad social).
- Hacer seguimiento y control de los procesos del sistema de gestión integrado para incrementar la productividad (perspectiva procesos internos).
- Mejorar la competencia del personal y que se encuentre con los procedimientos del sistema de gestión integrado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).
- Mejorar la rentabilidad y disminuir los costos en la producción, venta y prestación de servicios (perspectiva financiera).
- Desarrollar y dar cumplimiento a los estándares de la norma de seguridad que permitan prevenir actividades de contrabando, terrorismo y contaminación con sustancias ilícitas en la producción y comercialización de nuestros productos.
- Establecer e implementar acciones de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales que se pueden generar en el desarrollo de las actividades relacionadas con el objeto social de la cooperativa.

La nueva unidad estratégica de negocios Almacenes Agropecuarios Colacteos cuenta también dentro de su propuesta las funciones de su grupo de trabajo principal, pues para la cooperativa las funciones ajenas a grupo de trabajo de oficina siguen siendo responsabilidad y prioridad de la Cooperativa, y dichas obligaciones y responsabilidades seguirán estando a cargo de la junta central de la Cooperativa junto a la participación de sus asociados.

Es de la siguiente manera como la Unidad Estratégica de Negocios almacenes agropecuarios COLACTEOS puede hacerle modificaciones a su equipo directo de trabajo, Director de Almacenes, Secretaria de Almacenes y almacenistas.

2.2.1 Funciones equipo directo de trabajo de la unidad estratégica de negocios. Almacenes Agropecuarios Colacteos:

Director almacenes agropecuarios COLACTEOS: Persona a cargo de la dirección de la nueva unidad estratégica de negocios con aptitudes receptivas, coordinación integral, aptitud numérica, capacidad para trabajar bajo presión, creatividad, dinamismo, liderazgo, puntualidad, facilidad en comunicación, minuciosidad , orden y organización, personal a cargo: secretaria, almacenista vendedor, auxiliar de almacén.

El director de almacenes agropecuarios Colacteos tiene como funciones planear, dirigir, coordinar, calcular, organizar, analizar, dirigir y controlar los almacenes agropecuarios con el fin de ofrecer un excelente servicio a asociados y clientes en general.

Las responsabilidades del cargo del director de almacenes agropecuarios Colacteos se ciñen al perfil de cargo dispuesto por la Cooperativa de productos lácteos Colacteos en su documento SA-TH- 01.

- Tramitar y actualizar los requerimientos legales para el funcionamiento de los almacenes (licencias, permisos, etc.)
- Velar por que las condiciones pactadas en las negociaciones con casas comerciales y demás proveedores se cumplan a cabalidad dentro de términos contables y de suministro.
- Atender oportunamente los requerimientos de insumos de los almacenistas y velar por la adecuada y oportuna entrega de la mercancía.
- Revisar y autorizar los diarios con sus respectivos soportes contables.
- Revisar sugeridos de los almacenistas y autorización de órdenes de compra.
- Supervisar el transporte de insumos agropecuarios.
- Coordinar y controlar el funcionamiento administrativo, financiero, comercial y de inventarios de los almacenes agropecuarios.
- Realizar visitas a los diferentes almacenes agropecuarios con el fin de

coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo, a través de arqueos de caja, inventarios selectivos y revisión de documentos de traslado.

- Visitar clientes no asociados actuales y potenciales con el fin de mantener e incrementar las ventas en los almacenes agropecuarios.
- Tramitar solicitudes de crédito de los clientes de almacenes agropecuarios y apoyar en el control de estas carteras.
- Gestionar actividades de capacitación técnica y comercial entre otras para el personal de almacenes agropecuarios y asesoría técnica.
- Revisar reporte consolidado de insumos agropecuarios al ministerio de Agricultura, mensualmente o de acuerdo a su requerimiento.
- Velar por el cumplimiento del objeto de los contratos de arrendamiento e informar a subgerencia administrativa en caso de presentarse novedades.
- Revisar y analizar los PYG o resultados de costeo mensual.
- Realizar anualmente o cuando se necesario, evaluación de desempeño del personal a su cargo.
- Identificar la necesidad de personal e informarla a subgerencia financiera.
- Planear y programar las vacaciones del personal a cargo y los remplazos.
- velar por la correcta inducción, entrenamiento y entrega formal de cargo (inventario total) para personal nuevo.
- expedir paz y salvo previa consulta de saldos o responsabilidades.
- Revisar periódicamente los perfiles de cargo del personal bajo su responsabilidad e informar las observaciones pertinentes a subgerencia financiera.
- Presentar informe de gestión anual.
- Gestionar todo lo referente a financiación de actividades publicitarias.
- Velar por el mantenimiento y conservación de las instalaciones donde funcionan los almacenes agropecuarios.
- Supervisar y controlar el correcto manejo de los activos fijos de acuerdo a lo establecido en el procedimiento.
- Cumplir con todos los procedimientos y políticas del sistema de gestión integrado.

Secretaria de almacenes agropecuarios: Persona a cargo de la asistencia de los almacenes agropecuarios, que desarrollara funciones de secretariado ejecutivo y contable para los correctos funcionamientos de los almacenes agropecuarios sin personas a cargo.

Las responsabilidades del cargo del secretario de almacenes agropecuarios debe ir acompañado de los valores de responsabilidad, buena atención al cliente, puntualidad, liderazgo, aptitud social y numérica, trabajo bajo presión, creatividad, dinamismo, iniciativa, trabajo en equipo, orden y organización.

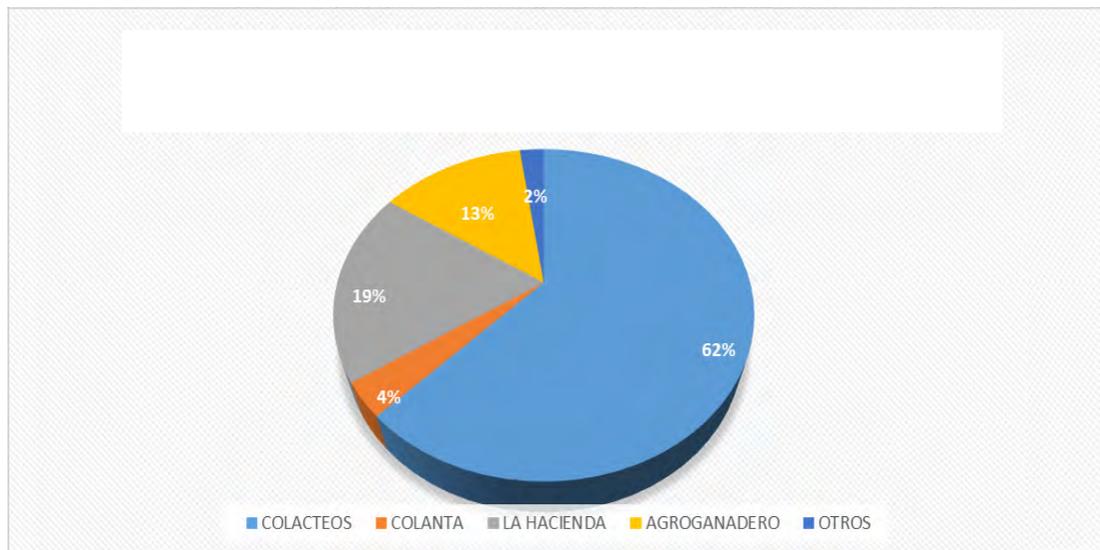
- Generar y recepcionar correspondencia de los almacenes agropecuarios.
- Generar y recepcionar llamadas telefónicas en el área de los almacenes agropecuarios.
- Mantener actualizada la documentación y el archivo de los almacenes agropecuarios.
- Elaborar órdenes de compra de acuerdo a los pedidos autorizados por dirección y remitirlas a los proveedores.
- Revisar la liquidación de compras, documentos “P” de acuerdo a la factura, precios fechas de vencimiento y realizar actualización de precios al sistema.
- Liquidar compras cuando la factura sea recepcionada en sede administrativa.
- Registrar el consecutivo de compras autorizadas en el sistema generando listado para ser entregado a subgerencia financiera,
- Codificar y registrar precios de productos nuevos en el sistema.
- Apoyar la dirección en la revisión de rotación de productos, de acuerdo a sugeridos.
- Realizar el consolidado de los pedidos de concentrados (cuadrar baches en maquilas), materias primas y otros.
- Coordinar el transporte de insumos agropecuarios de acuerdo a los pedidos programados semanales.
- Liquidar cuentas de cobro por flete, registrando costo por producto.
- Consolidar y organizar los informes de medicamentos de control especial de los almacenes agropecuarios, para ser remitidos al instituto departamental de Salud.
- Elaborar facturas o cuentas de cobro para cobro de pautas publicitarias (revistas, informes, eventos especiales) y realizar seguimiento y control de dichos pagos.
- Revisión de PRN elaborados en almacenes agropecuarios.
- Recepcionar solicitudes de crédito con soportes, verificar referencias y realizar estudio de seguridad (lista Clinton y Procuraduría).
- Realizar reporte consolidado de insumos agropecuarios al ministerio de agricultura, mensualmente o de acuerdo a su requerimiento.
- Dar cumplimiento a todos los procedimientos y políticas del sistema de gestión integrado.

Almacenista vendedor: Persona que coordina, ejecuta y controla el buen funcionamiento de las actividades realizadas en el almacén agropecuario, tales como servicio al cliente, manejo adecuado de inventarios, manejo de efectivo, teniendo en cuenta la aplicación de medidas de seguridad en el desempeño de sus funciones, con persona a cargo auxiliar de almacén que será su herramienta de colaboración en pro de mejora a la prestación del servicio y atención al cliente. Persona con valores de dinamismo. Iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, facilidad en comunicación, orden y organización.

- Manejar y controlar caja principal.
- Manejar y controlar caja menor.
- Facturar y manejar sistema.
- Liquidar compras en sistema.
- Manejar bodega teniendo en cuenta aspectos como organización, distribución y rotación de producto de acuerdo al sistema PEPS.
- Realizar documentos en sistema, entradas, salidas, traslados, notas de devolución, consignaciones entre otros.
- Elaborar el informe diario y enviarlo a dirección de almacenes agropecuarios adjuntando los respectivos soportes contables.
- Realizar sugeridos de productos según rotación de inventarios.
- Efectuar recepción de mercancía.
- Manejar y controlar inventarios, teniendo en cuenta rotación, fechas de vencimiento entre otras.
- Mantener un aprovisionamiento adecuado de insumos en cantidades y necesidades para la venta en el almacén.
- Atender mostrador y prestar asesoramiento a clientes.
- Realizar consignaciones bancarias del producto de las ventas en las cuales destinadas por la cooperativa para este fin y coordinar el envío de efectivo.
- Llevar todos los registros exigidos por las entidades de control.
- Realizar inventarios selectivos de manera periódica y enviar el informe de los mismos a dirección de almacenes agropecuarios.
- Dar buen uso a las herramientas de trabajo y controlar activos fijos de acuerdo al procedimiento establecido
- Remitir oportunamente la correspondencia a las áreas de la sede administrativa que corresponda.
- Responsable de rotación de inventarios,
- Atender las llamadas de la empresa de seguridad.
- Cumplir con el reglamento interno y el de higiene y seguridad industrial en el desarrollo de su trabajo
- Reportar oportunamente las novedades presentadas a dirección de almacenes agropecuarios.
- Cumplir con todos los procedimientos y políticas del sistema de gestión integral.

La unidad estratégica de negocios en miras de demostrar la buena aceptación del servicio y haciendo uso de la muestra poblacional indago a 56 asociados de la base de datos generales de la Cooperativa la calificación y aceptación del servicio, arrojando los siguientes resultados:

Grafica 1. Almacenes agropecuario de su localidad donde compra o a comprado productos y o servicio. Año 2014

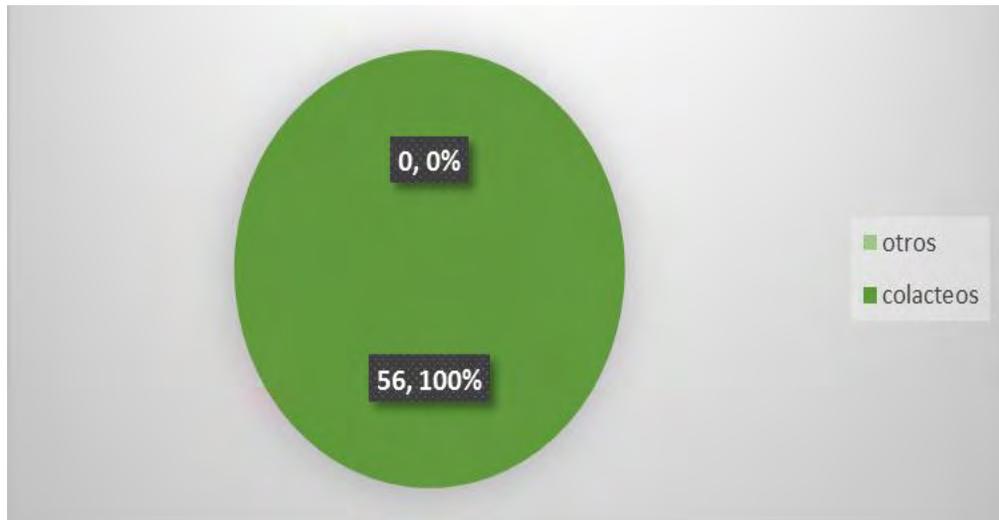


Fuente: esta investigación año 2014

La población encuestada pertenece a los asociados directos de colacteos entre proveedores y no proveedores de leche. Que afirman con un 67% que compra en almacenes agropecuarios Colacteos, pero que también ha comprado alguna vez de manera conjunta en almacenes la Hacienda con un 19%, Almacenes Agro ganadero con un 13%, almacenes Colanta con un 4% y otros almacenes de la localidad como tiendas de pueblo o almacenes agropecuarios de menor tamaño con un 2%.

Continuando con los resultados arrojados por la encuesta en prioridad del servicio, la población encuestada arroja un resultado de preferencia de un 100% para almacenes agropecuarios Colacteos.

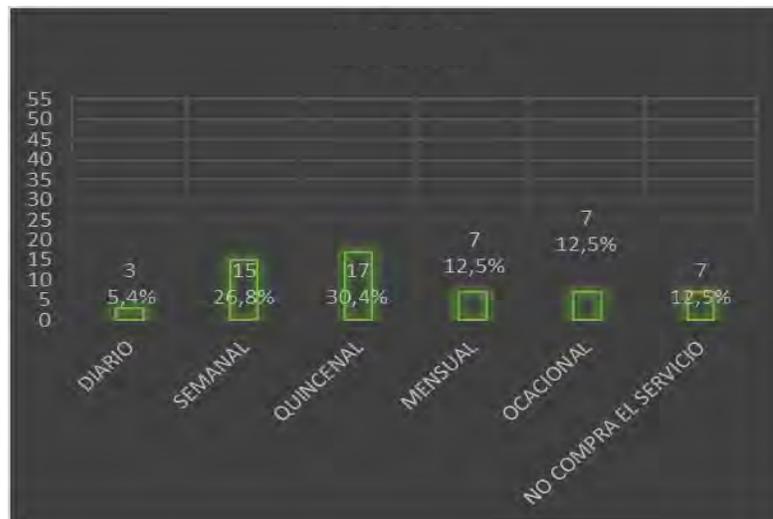
Grafica 2. Almacenes agropecuarios preferidos



Fuente: esta investigación año 2014

Siendo apoyada la información por el nivel de preferencia de manera calificada por el asociado, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, y con una fidelidad promedio de compra de 9 años y un 100% de los encuestados afirman según la encuesta que conocen los productos y los descuentos que les ofrece el almacén.

Grafica 3. Frecuencia de compra de abonos



Fuente: esta investigación año 2014

Almacenes agropecuarios Colacteos presenta el resultado de la encuesta aplicada a la población asociados con frecuencia en compra del servicio de venta de abonos, siendo la más alta la compra quincenal con un 17%, seguida de la venta semanal con un 15%, de manera mensual y ocasional con un 7%, y de manera diaria con un 3%. Apelando que los asociados que compran de manera quincenal lo hacen aprovechando el pago quincenal que hace la cooperativa por la compra de leche, Seguido de un 7% de la población encuestada que utiliza un servicio diferente y por esta razón no compra el servicio, arrojando el nivel de aceptación de la venta de abonos en un 83% de aceptación.

Grafica 4. Frecuencia en la compra de concentrados



Fuente: esta investigación año 2014

El servicio de venta de concentrados tiene una frecuencia de compra quincenal de un 52%, seguido de sus ventas de manera semanal en un 16%, 4% de manera diaria, y 3% de manera ocasional y mensual. Finalizando un con un 2% de asociados que no adquieren el servicio, dando como resultado una aceptación del 98% de aceptación del servicio.

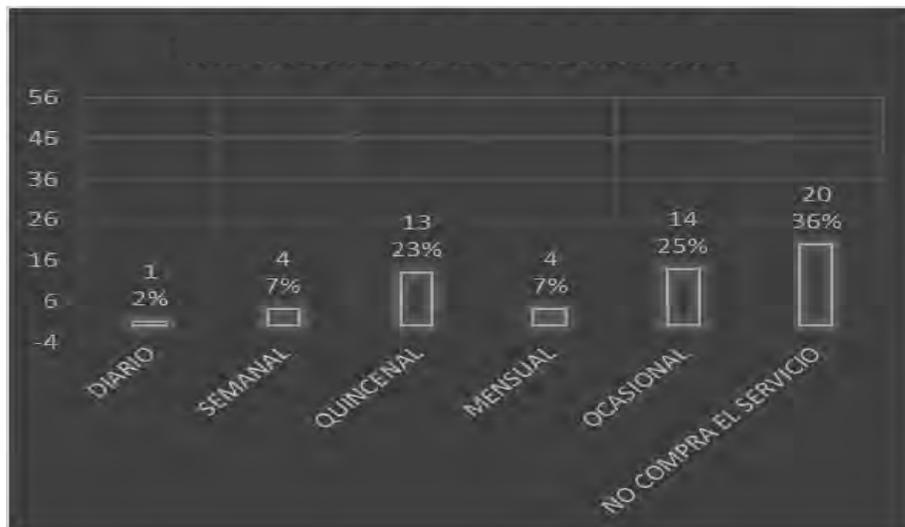
Grafica 5. Venta de droga veterinaria.



Fuente: esta investigación año 2014

El servicio de almacenes agropecuarios en su venta de droga veterinaria a sus asociados arroja una frecuencia de 30% de manera quincenal, 20% de manera ocasional, 14% de manera diaria, 13% semanal, 5% de manera mensual y un 18% no compra el servicio. Es decir que el servicio tiene una aceptación del 82% de la población encuestada, dando miras a dirección almacenes agropecuarios para que tome medidas y aumentar el consumo del servicio.

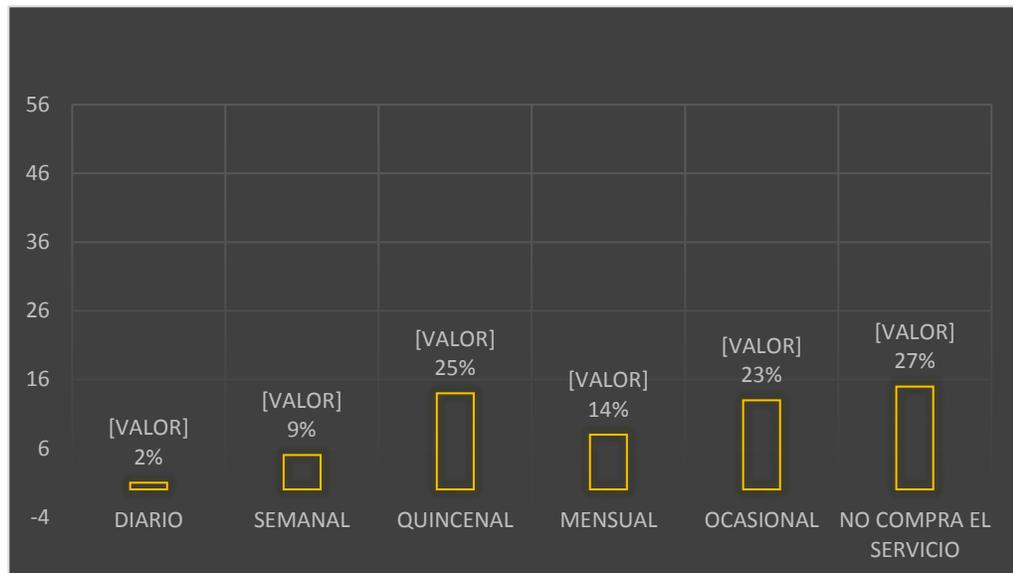
Grafica 6. Venta de instrumental veterinario



Fuente: esta investigación año 2014

La frecuencia en la compra de instrumental veterinario en los almacenes agropecuarios indica que el 36% de usuarios no utiliza de manera frecuente el servicio. Dejándolo como un servicio de compra ocasional con un 25% y de manera quincenal con un 23%.

Grafica 7. Venta insumos agroquímicos

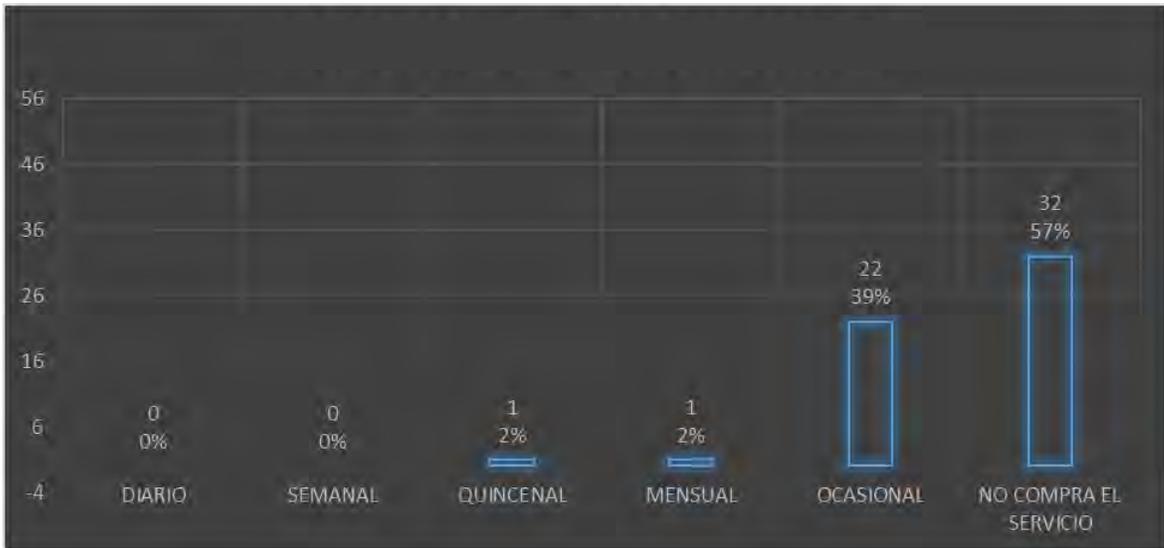


Fuente: esta investigación año 2014

Este servicio también tiene una frecuencia baja en la compra de los asociados pues son servicios de compra de manera ocasional.

Un 25% de los encuestados adquiere el producto de manera quincenal, un 23% de manera ocasional y un 27% no compra el servicio.

Grafica 8. Venta de máquinas de ordeño y enfriamiento



Fuente: esta investigación año 2014

Este servicio debido al costo que presenta es un servicio que se consume de manera ocasional con un 22% y con un 57% de frecuencia de no compra por parte de los asociados pues no todos los asociados que pertenecen a la cooperativa de productos lácteos Colacteos son proveedores de leche.

Grafica 9. Venta de mejoramiento genético

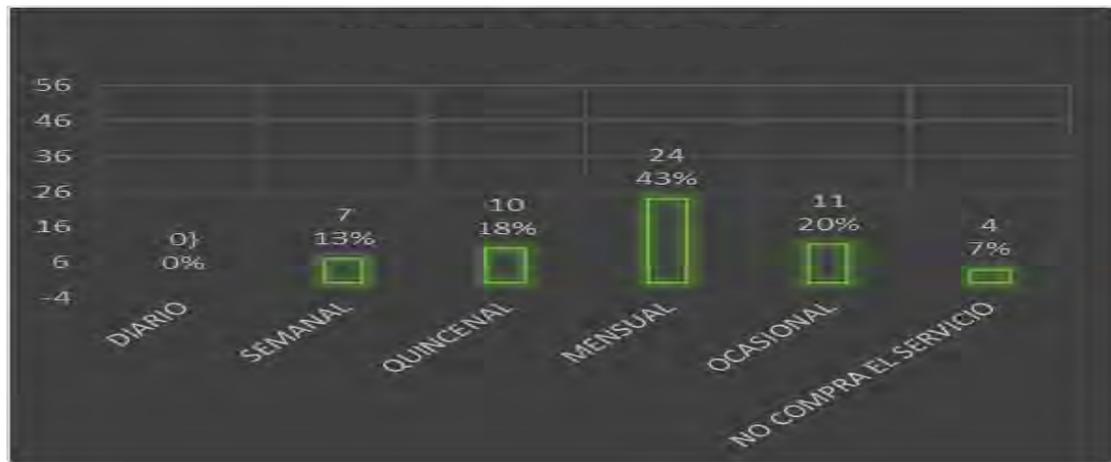


Fuente: esta investigación año 2014

7.3. UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE RUTAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA Y MIRAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL MISMO

Debido a la naturaleza del servicio y el costo del mismo es un servicio de almacenes agropecuarios de venta y consumo ocasional con un 48% y un 39% de usuarios que no compran el servicio.

Grafica 10. Venta de pastos y forrajes

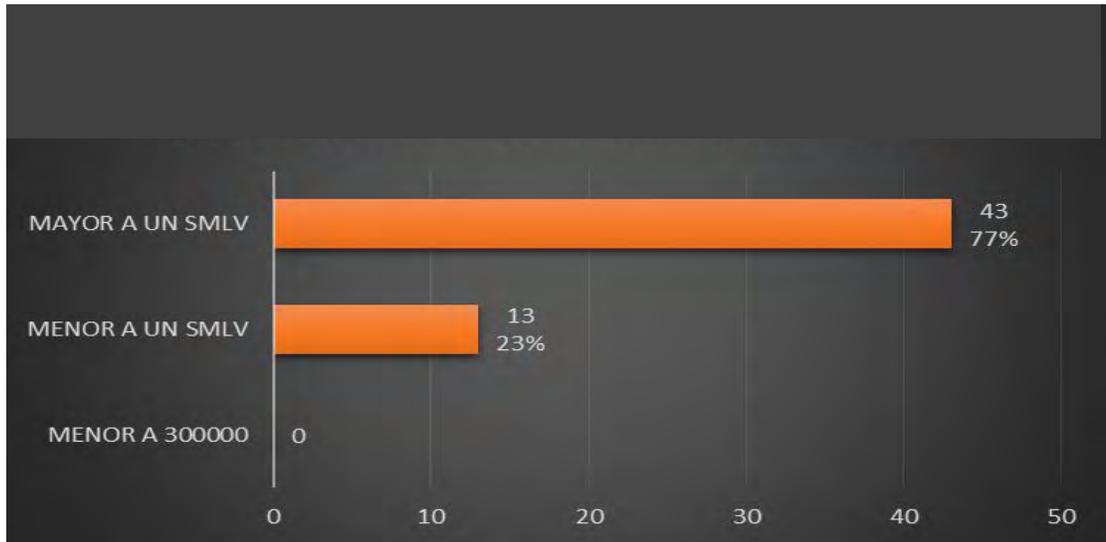


Fuente: esta investigación año 2014

Según la encuesta realizada a la población Asociada de la cooperativa el 43% de la misma compra el producto de manera mensual, un 20% lo hacen de manera ocasional seguido de un 18% que lo hace de manera quincenal, un 7% lo hace de manera semanal y 7% no consume o compra el servicio.

El consumo promedio quincenal en almacenes agropecuario por parte de los asociados de la Cooperativa de productos lácteos Colacteos se evidencia en la siguiente tabla.

Grafica 11. Consumo promedio quincenal



Fuente: esta investigación año 2014

El consumo quincenal de los asociados de la cooperativa Colacteos en la unidad estratégica de negocios almacenes Agropecuarios sobre pasa de manera quincenal un salario mínimo con un 43% y un 13% de la población encuestada afirma que sus compras y consumo en almacenes agropecuarios son menor a un 13% quincenal.

De la muestra utilizada para medir la aceptación del servicio de almacenes agropecuarios hacia sus asociados se encontró el porqué de la preferencia de los almacenes agropecuarios de una lista de opciones que junto a dirección de almacenes agropecuarios se le suministro en la encuesta a la muestra poblacional.

Grafica 12. Preferencia de almacenes agropecuarios Colacteos



Fuente: esta investigación año 2014

Del 100% de la población encuestada un 93% acepta que prefiere almacenes Agropecuarios Colacteos por fidelidad y corazón a la cooperativa, un 37% del total de la muestra elige almacenes agropecuarios Colacteos por calidad, un 30% lo elige por la seguridad que ofrecen sus productos y el fácil acceso a los agropecuarios (cercanía), un 27 del total de la población lo elige por precios y un 19% por variedad en producto.

2.3 LA UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE RUTAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA Y MIRAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL MISMO.

Almacenes agropecuarios Colacteos en búsqueda de darle evolución al servicio proponiendo mediante la demostración de su flujo de caja positivo 2014 convertir dicho servicio en una unidad estratégica de negocios con sostenimiento financiero, sin la necesidad de desligarse de la Cooperativa propone mediante la utilización de un manual de rutas creado de la mano del director de los almacenes Agropecuarios y el pasante universitario que permite la facilidad en la adquisición de información para la creación del flujo de caja de los almacenes agropecuarios, información extraída a partir de rutas a través del sistema DMS o sistema modular dinámico de software corporativo de la empresa que se utiliza para manejar la parte contable, registro y control de activos, inventarios, caja, cartera, tesorería, talento humano, nominas entre otros.

3. MANUAL RUTAS FLUJO DE CAJA ALMACENES GROPECUARIOS COLACTEOS.

Las rutas creadas a continuación se tomaron de la información suministrada del sistema DMS con el cual trabaja de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño. COLACTEOS.

Estas rutas tienen como fin facilitar la creación del flujo de caja del Servicio de Almacenes Agropecuarios de Nariño.

FLUJO DE CAJA. Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.

LO QUE SE PRETENDE CON ESTE MANUAL ES FACILITAR EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Al concluir con los pasos necesarios para la obtención del Flujo de caja el resultado será:

Tabla 2. Ingresos

INGRESOS							TOTAL
QUINCENA	RECIBOS DE CAJA	VENTAS DE CONTADO	PREMIOS	CONVENIOS X CAJ	SALDO EN QUINCENA		
ENERO	1.001.568.353	93.378.601	755.660.507	6.839.753	102.457.747	208.562.316	1.751.342.645

Fuente: esta investigación año 2014

Tabla 3. Egresos

EGRESOS							
MES	TRANSPORTE	GASTOS GENERALES P Y G				CUENTAS POR PAGAR	TOTAL
		GASTOS DE PERSONA	ARRENDAMIENTOS	GASTOS GENERALES	LUIS, NEDDY	A PROVEEDORES	
ENERO	116.834.137	20.967.099	10.005.560	9.778.547	7.349.904	1.350.544.589	1.515.479.836

Fuente: esta investigación año 2014

Pasos para obtener el flujo de caja del servicio de almacenes agropecuarios:

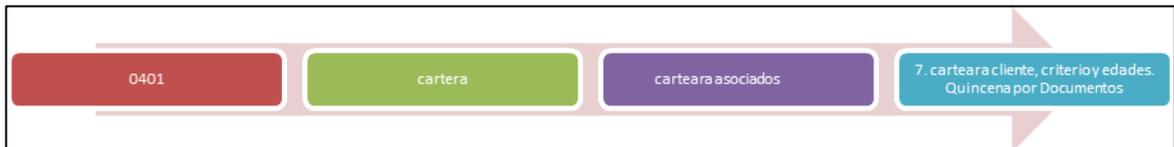
- INGRESOS
- 1. INFORMACION DE QUINCENAS

2. RECIBOS DE CAJA
3. VENTAS DE CONTADO
4. PREMIOS
5. CONVENIOS POR CAJA PRINCIPAL
6. SALDO EN QUINCENA.
7. TOTAL INGRESOS.

- EGRESOS.
 1. TRANSPORTE
 2. P Y G
 3. CUENTAS POR PAGAR A PROVEDORES
 4. TOTAL EGRESOS.

3.1 INGRESOS

Información de Quincena: Esta información refleja los descuentos que se le hacen al asociado por compras en la cooperativa en este caso la información importante para nuestro flujo de caja es la información de Almacenes agropecuarios identificada con F501 a F557, la información debe ser extraída a través del sistema DMS que maneja La Cooperativa, con Clave y Usuario suministrado por el Departamento de Sistemas De la misma.



Ruta DMS: A continuación se presenta un cuadro de dialogo en el que el usuario elige la fecha de la quincena de la cual requiere información, esta información debe ser consultada antes del cierre de quincenas es decir antes del día 15 de cada mes fecha 1 a 15 la primera quincena y la segunda quincena antes de finalizar el mes en cuestión con fecha de 16 a ultimo día del mes, de lo contrario se procede a pedir la información a Sistemas bajo el nombre de Reportes Varios\Descuentos x Quincena.

Cartera Cliente, criterio y edades Quincena Por documento (Filtrado por Código)

Fecha Inicial?

Fecha Final?

Criterios X.comas(J) '10','12','13'

Código Inferior?

Código Superior? ZZZZ

Cliente Inferior? 11111111

Cliente Superior? 9999999999

Título Cartera Cliente, criterio y edades Quincena Pc

Confirmar Program

A continuación se presenta un cuadro de dialogo en donde el usuario escoge la fecha actual de la quincena que desea obtener.

Quincena 1
 Fecha inicial: primer día del mes
 Fecha final: Día 15 del mes.

Quincena 2
 Fecha inicial: día 16 del mes
 Fecha final: último día del mes

La información se presenta en un formato diferente al que se utiliza en Excel, para esto se exporta

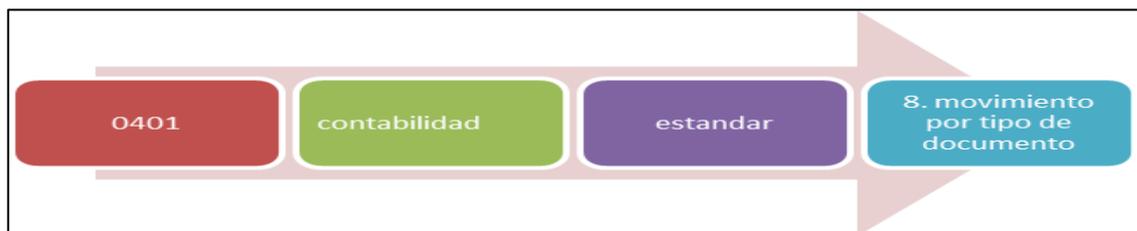
Cartera Cliente, criterio y edades Quincena Por documento (Filtrado por Código)

1 of 14 100% Total:3574 100% 3574 of 20302

Preview

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO Cartera Cliente, criterio y edades Quincena Por d

Recibos de caja: Son los soportes que tienen los almacenes agropecuarios de Colácteos de las ventas realizadas a diario en sus respectivas sedes, que se registran en nuestro flujo de caja como ingresos. Estos recibos de caja se verifican de la siguiente manera de acuerdo al agropecuario a evaluar, Catambuco (1551), Guachucal (1552), Tuquerres (1553), Pupiales (1554), Violetas (1557), esta información.



El siguiente cuadro de dialogo elige fecha y tipo de documento según el almacén agropecuario del cual necesite la información, en este caso R501 (Catambuco) R502 (Guachucal), R503 (Tuquerres), R504 (Pupiales), R506 (Violetas), R507 (Segundo).

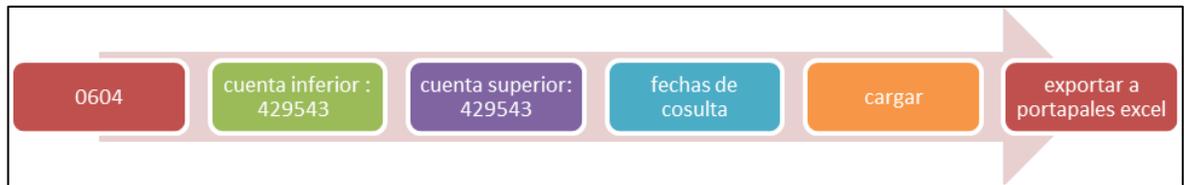
A continuación se presenta un cuadro de dialogo en donde el usuario escoge la fecha actual de la quincena que desea obtener.
 Quincena 1
 Fecha inicial: primer día del mes
 Fecha final: Día 15 del mes.
 Quincena 2
 Fecha inicial: día 16 del mes
 Fecha final: último día del mes

La información arrojada por el sistema se elige y se exporta al sistema como exportar a portapapeles, se elige un Excel en el escritorio normal, se pega y solamente se utiliza la que tenga que ver con caja a agropecuarios, y cuentas por cobrar a no asociados.

Ventas De Contado: Las ventas de contado son los soportes de las facturas que entran diariamente por concepto de compras de cada agropecuario, solamente ingresos de contado.

Para obtener esta información ingresamos nuevamente al sistema y armamos la base de datos que vamos a utilizar de la siguiente manera. Ingresamos al DMS por la ruta 0402 y creamos la base de datos con los siguientes requerimientos.

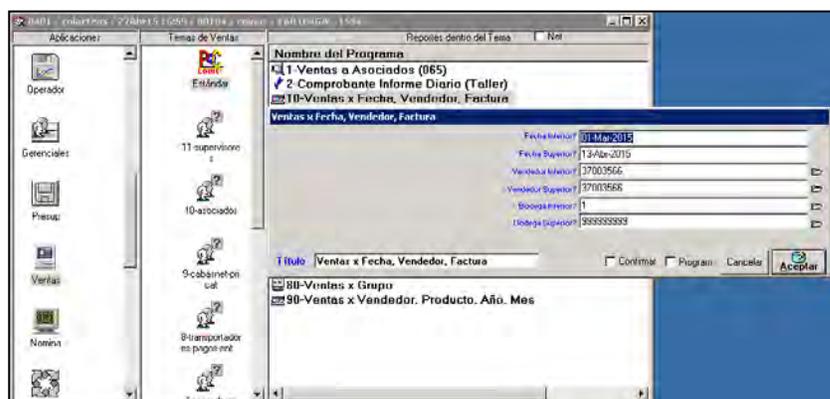
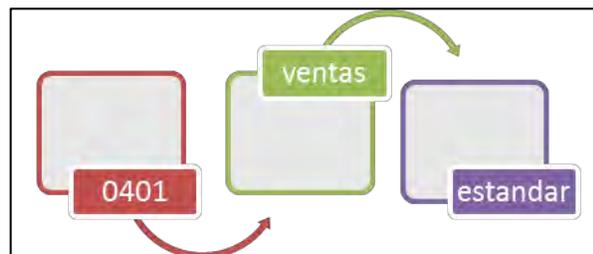
Premios: Son premios a los que se hace partícipe el servicio de agropecuarios por la buena toma de decisiones, estos vienen siendo descuento, descuentos por pronto pago, promociones etc.



Una vez con la información exportada al Excel de nuestro escritorio ejecutamos la suma para obtener el total de ingresos de este mes en Premios.

Convenios: Esta información es suministrada por director de los almacenes agropecuarios, dentro de estos se encuentran los más importantes como corretaje y venta de leche de cabra.

Para obtener la información del corretaje de uno de los corredores externos se necesita la siguiente ruta.



La información suministrada debe ser exportada a Excel para su posterior análisis.

Saldo en quincena: Esta información hace referencia a los saldos en rojo que tienen los asociados de la Cooperativa por concepto de deudas en la adquisición de productos de los almacenes agropecuarios, esta información la suministra departamento de cartera con un informe quincenal.

Total Ingresos: Al finalizar el ejercicio se debe realizar la siguiente operación.



3.2 EGRESOS

Transporte: Los gastos realizados en este proceso de creación de flujo de caja corresponden a los pagados por la empresa a razón del transporte que utilizan los almacenes agropecuarios para la adquisición de sus insumos agropecuarios, este informe se obtiene de la misma manera mes a mes para su posterior análisis.



0604 / colecteos / 26Abr15 09:37 / 00153 / celpez / KARTAGA / 1554

Interior Superior Inferior Superior

Cuenta: 13050501 13050520 Año: 2015 2015

Centro: 1501 1501 Mes: Abr Abr

Moneda Local Moneda Extranjera

No incluye cuentas en cero

Ordenar Terceros por nombre

Mostrar Detalle C T M D

Mostrar Niveles: 1 2 3 4 5 6 **Mate**

Centros Terceros Movimiento Quitar

Documento

Cuenta	Descripción	Año	Mes	Inicial	Débito	Crédito	Saldo	Cta	NI Real
13050501	16% PRODUCTOS E INSUMOS AGRICO	2015	4	(\$ 7,224,712.88)	\$ 96,155,703.00	\$ 38,880,724.00	\$ 50,470,346.12	13050501	0
13050512	PRODUCTOS E INSUMOS AGRICOLAS	2015	4	\$ 192,988,208.18	\$ 58,526,028.74	\$ 33,741,101.90	\$ 157,844,026.00	13050512	0
13050520	5% PRODUCTOS E INSUMOS AGRICOL	2015	4	\$ 94,767,782.77	\$ 93,292,289.26	\$ 58,203,308.00	\$ 131,856,746.03	13050520	0
Totales				\$ 220,531,298.06	\$ 248,045,001.00	\$ 128,406,131.90	\$ 340,171,127.16		

Al obtener la lista de información seleccionamos cada cuenta y generamos:

Movimiento con la pestaña de movimiento del cuadro de dialogo para cada uno, lo exportamos a Excel y filtramos solamente los documentos que tengan por cuenta la letra A550 y B que son facturas de transporte, para esto elegimos en la pestaña centro cada almacen agropecuario a evaluar ejemplo 1551 (Catambuco), 1552 (Guachucal), 1553 (Tuquerres), 1554 (Pupiales), 1556 (Violetas), 1557 (Sibundoy). El documento se crea en un libro de Excel nuevo llamado transporte del cual al final del ejercicio se crea un consecutivo con todos los totales de cada agropecuario que iran directo al flujo de caja bajo el nombre "transporte".

P y G: Estos gastos corresponden a gastos de personal, arriendos, gastos generales y pago de nómina administrativa del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa, para obtener esta base de datos se procede a ingresar nuevamente al DMS de la Cooperativa.



Al exportar la base de datos se creara una tabla en donde se relacionen los gastos a evaluar, cuentas que contengan los gastos de personal, arriendos y gastos generales y nomina administrativa de cada uno de los agropecuarios, para luego agregarlos a nuestro flujo de caja, esta información se recomienda extraer del sistema después de que la oficina de Contabilidad haya cerrado el mes contable.

Cuenta	Concepto	Fecha	Detalle	Debitos	Creditos
6000	Gastos de personal	2011-04-01	Salarios	1.200.000,00	
6001	Salarios	2011-04-01	Salarios	1.200.000,00	
6002	Arrendos	2011-04-01	Arrendos	500.000,00	
6003	Gastos generales	2011-04-01	Gastos generales	300.000,00	
6004	Nómina administrativa	2011-04-01	Nómina administrativa	200.000,00	

Cuentas por pagar a proveedores: Estos gastos son los que mensualmente los almacenes agropecuarios hacen a sus proveedores por insumos para cada uno de los almacenes agropecuarios de la cooperativa.



Se acepta los cambios y se extrae la base de datos que posteriormente se va a exportar a un documento nuevo de Excel en donde se ordena de manera alfabética y por fecha de vencimiento para continuar a crear una tabla dinámica de la misma, de esta manera se facilita visualizar los pagos mensuales a cada proveedor y de cada agropecuario.

Resúmenes de fila		Suma de Valor Total		
COMPRAS AGROCATAMBUJO	1180234449	28952790	8717929	1825
COMPRAS AGROGUACHICAL	1810246954	13066410	2962485	3952
COMPRAS AGROPUPIALES	2287495852	1681696	7008999	411
COMPRAS AGROSBUNDUY	162940217	12230588	5080482	868
COMPRAS AGROTUQUERES	98395128	3915589	20935753	2856
31-06-14	17344162	1472284	797302	1738
12-06-14	2887588	8635100	28887434	1616
13-06-14	5628844	7561310	5075395	8812
CAMPOSALUTA,	2199034	14410274	2109422	2938
MONÓWISOS COLOMBO VENEZOLANOS S.A.	3452759	13461868	1649709	2190
14-06-14	1716706	850516	2971713	2876
15-06-14	5653179	1468045	11705999	1421
18-06-14	1162817	7122634	5428543	185
QUIMPACIFICO S.A.S,	1162617	885675	6703009	215
19-06-14	8711743	587608	4395132	4469
20-06-14	8708881	1067489	86798	1659
21-06-14	1495007	9461012	1239662	524
SEMEX O CHAMORRO ANA ISABEL	1495007	8677855	19180129	2238
22-06-14	1780689	1115589	16937971	1569
SOLA S.A - 100796	5501116	19736483	8645031	5
SOVEX S.A.	12300993	4861788	3798818	1311
		2643727	1252584	5863

De esta manera se obtienen el dato de la cantidad a pagar mensual para proveedores de cada agropecuario, el conglomerado de los totales se lleva a la hoja en donde habíamos creado el flujo de caja.

Para finalizar unimos todos los egresos para obtener el total de los mismos.



A partir de la utilización de las rutas para obtener la información de creación del flujo de caja de la nueva unidad de negocios Almacenes Agropecuarios Colacteos de Nariño esta información puede ser utilizada para la sustentación del flujo de caja positivo con el cual la dirección de almacenes agropecuarios pretende sustentar la rentabilidad del servicio:

Tabla 4. Ingresos almacenes agropecuarios colacteos 2014

	INGRESOS						TOTAL
	FACTURAS AGROS QUINCENAS	RECIBOS DE CAJA	VENTAS DE CONTADO	BONIFICACIONES PROVEEDORES	CONVENIOS X CAJA PPAL	SALDO EN ROJO QUINCENAS	
ENERO	853.246.192	126.054.771	420.978.578	3.856.558	34.573.104	128.674.316	1.310.034.887
FEBRERO	821.616.823	111.227.199	406.293.768	4.964.630	82.536.488	133.898.441	1.292.740.467
MARZO	783.193.576	139.032.172	483.588.172	5.244.298	97.800.638	92.590.118	1.416.268.738
ABRIL	809.215.402	127.389.542	515.821.580	2.540.253	105.195.932	116.127.235	1.444.035.474
MAYO	859.252.425	106.786.737	446.780.719	2.586.237	182.712.248	135.156.102	1.462.962.264
JUNIO	879.862.683	77.381.458	445.235.983	1.594.529	128.773.296	132.452.688	1.400.395.261
JULIO	901.464.216	133.443.780	510.101.493	6.202.238	96.204.719	138.027.764	1.509.388.682
AGOSTO	915.214.714	104.730.230	511.644.938	1.946.415	122.161.719	128.047.925	1.527.650.091
SEPTIEMBRE	826.752.968	91.544.260	548.326.094	1.933.850	120.113.719	117.377.199	1.471.293.692
OCTUBRE	921.541.500	117.800.219	634.299.647	7.141.924	92.761.447	136.483.045	1.637.061.692
NOVIEMBRE	975.303.641	133.091.210	517.082.918	2.244.276	114.698.799	176.035.718	1.566.385.126
DICIEMBRE	1.012.028.011	152.366.288	654.833.786	8.640.331	83.123.119	165.738.867	1.745.252.668
TOTAL	10.558.692.151	1.420.847.866	6.094.987.677	48.895.539	1.260.655.228	1.600.609.418	17.783.469.943

Fuente: esta investigación año 2014

Al día 31 de diciembre de 2014 se evidencia que el servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de Productos Lácteos Colacteos tiene unos ingresos de \$17.783.469.943 del ejercicio de sus ventas anuales o entradas procedentes del desarrollo de la actividad de los almacenes agropecuarios de Coléctelos.

Tabla 5. Egresos almacenes agropecuarios 2014

EGRESOS							
MES	TRANSPORTE	GASTOS GENERALES P Y G			NOMINA (DIRECCION, SECRETARIA Y COMISIONES)	CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	TOTAL
		NOMINA PERSONAL AGROS	ARRENDAMIENTOS	GASTOS GENERALES			
ENERO	94.338.107	19.701.260	8.903.883	9.351.602	5.773.318	1.120.190.654	1.258.258.824
FEBRERO	108.365.690	18.892.450	10.144.768	12.833.931	7.347.110	929.065.265	1.086.649.214
MARZO	92.576.790	19.454.219	10.056.508	10.503.058	8.646.545	1.274.498.385	1.415.735.505
ABRIL	95.949.600	19.728.228	9.220.088	9.849.877	6.852.570	1.199.091.889	1.340.692.252
MAYO	94.165.902	20.757.833	8.925.137	9.714.999	7.613.704	1.274.801.381	1.415.978.956
JUNIO	67.934.020	17.281.393	9.507.359	7.726.421	7.103.823	1.213.324.549	1.322.877.565
JULIO	93.773.700	20.817.696	8.542.495	10.842.215	6.723.986	1.152.298.153	1.292.998.246
AGOSTO	88.101.811	19.755.189	9.527.920	5.233.859	6.861.811	1.246.861.389	1.376.341.979
SEPTIEM	98.661.180	20.077.357	6.028.890	8.383.651	6.422.787	1.239.011.866	1.378.585.731
OCTUBRE	126.304.837	18.203.068	9.377.270	7.247.835	6.132.136	1.457.335.225	1.624.600.371
NOVIEMBRE	96.059.710	19.002.032	8.967.355	7.861.485	6.547.325	1.459.806.829	1.598.244.736
DICIEMBRE	88.663.495	24.798.976	9.419.801	12.334.308	7.248.473	1.512.352.818	1.654.817.872
TOTAL	1.144.894.842	238.469.701	108.621.474	111.883.242	83.273.590	15.078.638.403	16.765.781.252

Fuente: esta investigación año 2014

Los almacenes agropecuarios de Colacteos en su ejercicio de ventas reflejan unos egresos por el valor de \$16.765.781.252 anuales a 2014 del capital o valor que tiene que aportar los almacenes agropecuarios para poder desempeñar su actividad económica, productiva y o comercial de los diferentes pagos que tiene que hacer en un determinado periodo en este caso año 2014

Tabla 6. Ingresos –egresos almacenes agropecuarios Colacteos año 2014

	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	SALDO
ENERO	1.310.034.887	1.258.258.824	51.776.063
FEBRERO	1.292.740.467	1.086.649.214	257.867.316
MARZO	1.416.268.738	1.415.735.505	258.400.549
ABRIL	1.444.035.474	1.340.692.252	361.743.771
MAYO	1.462.962.264	1.415.978.956	408.727.079
JUNIO	1.400.395.261	1.322.877.565	486.244.775
JULIO	1.509.388.682	1.292.998.246	702.635.211
AGOSTO	1.527.650.091	1.376.341.979	853.943.323
SEPTIEMBRE	1.471.293.692	1.378.585.731	946.651.284
OCTUBRE	1.637.061.692	1.624.600.371	959.112.605
NOVIEMBRE	1.566.385.126	1.598.244.736	927.252.995
DICIEMBRE	1.745.252.668	1.654.817.872	1.017.687.792
TOTAL	17.783.469.043	16.765.781.252	

Fuente: esta investigación año 2014

Los almacenes agropecuarios reflejan un flujo de caja positivo con saldo a favor de los mismos por acumulado de un valor de \$1.017.687.792 al año 2014. De lo que obtenemos un margen sobre los ingresos igual a:

ACUMULADO = \$1.017.687.792

INGRESOS TOTALES 2014 = \$17.783.469.043

$$MARGEN\ SOBRE\ LOS\ INGRESOS = \frac{1.017.687.792}{17.783.469.043} * 100 = 5,7\%$$

El margen sobre los ingresos del periodo contable 2014 es de 5.7% es decir que por cada peso vendido el servicio de almacenes agropecuarios Colacteos genera 5,7 pesos de utilidad para la cooperativa.

El balance general y el estado de resultados de la cooperativa de productos lácteos es manejado bajo un estándar de seguridad en su programa insignia de la Cooperativa bajo el nombre de DMS en el que se refleja toda clase de movimiento contable y de recursos humanos de la misma, los datos obtenidos son resultado de la base de datos de la Cooperativa, es por esta razón que se presenta un flujo de caja neto sobre el cual se evalúa la propuesta, es decir que como se trata de una propuesta y no de un proyecto de factibilidad, es sustentada sobre un flujo de caja positivo demostrando la rentabilidad del servicio para obtener y evolucionar en una unidad estratégica de negocios ligada a su razón social la Cooperativa de Productos Lácteos Colacteos de Nariño.

Demostrando los buenos ingresos que produce el ejercicio del servicio de almacenes agropecuarios de la Cooperativa Colacteos. Se encuentra la necesidad de adquirir un crédito con el banco de occidente para la compra de inventarios de los almacenes agropecuarios de la Cooperativa e inversión en la calidad del servicio, por un monto de \$2.000.000.000 a un plazo de 72 meses con cuotas fijas y una tasa de interés del 7.6% efectivo anual.

Se presenta el primer año de amortización del crédito que solicita almacenes agropecuarios para incrementar la calidad en la prestación del servicio y la rentabilidad para la cooperativa.

Tabla 7. Amortización primer año crédito banco del occidente

PLAN DE AMORTIZACION							
SISTEMA AMORTIZAC:		Cuota Fija					
NOMBRE DEL CLIENTE :							
NUMERO DE PAGARE :							
FECHA (m/d/a) :		16 de Ene de 15					
MONTO PRESTAMO :		2,000,000,000					
PLAZO (MESES) :		72					
INTERES NOMINAL :		6.70%					
FORMA DE PAGO :		Mes Vencido					
No.	FECHA DE PAGO			CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
	DD	MM	AA				
0	16	01	2015				2,000,000,000.00
1	16	02	2015	22,643,966.30	11,166,666.67	33,810,632.97	1,977,356,033.70
2	16	03	2015	22,770,395.12	11,040,237.85	33,810,632.97	1,954,585,638.58
3	16	04	2015	22,897,529.82	10,913,103.15	33,810,632.97	1,931,688,108.76
4	16	05	2015	23,025,374.36	10,785,258.61	33,810,632.97	1,908,662,734.39
5	16	06	2015	23,153,932.70	10,656,700.27	33,810,632.97	1,885,508,801.69
6	16	07	2015	23,283,208.83	10,527,424.14	33,810,632.97	1,862,225,592.86
7	16	08	2015	23,413,206.74	10,397,426.23	33,810,632.97	1,838,812,386.12
8	16	09	2015	23,543,930.48	10,266,702.49	33,810,632.97	1,815,268,455.64
9	16	10	2015	23,675,384.09	10,135,248.88	33,810,632.97	1,791,593,071.54
10	16	11	2015	23,807,571.65	10,003,061.32	33,810,632.97	1,767,785,499.89
11	16	12	2015	23,940,497.26	9,870,135.71	33,810,632.97	1,743,845,002.63
12	16	01	2016	24,074,165.04	9,736,467.93	33,810,632.97	1,719,770,837.59

Fuente: esta investigación año 2014

Con la adquisición del crédito bancario Almacenes agropecuarios tendría un margen sobre las ventas de:

$$ACUMULADO = \$1.017.687.792$$

$$CREDITO BANCO DEL OCCIDENTE PRIMER AÑO = \$405.727.595$$

$$NETO = 1.017.687.792 - 405.727.595 = 611.960.197$$

$$MARGEN SOBRE LOS INGRESOS = 3.44\%$$

Es decir que en el ejercicio anual el servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa Colacteos, con la adquisición del crédito sigue teniendo una

rentabilidad positiva de un 3.4% es decir que por cada peso vendido el servicio de almacenes agropecuarios genera a la cooperativa 3.4 pesos.

En el ejercicio total de la cooperativa de productos Lácteos en donde se tienen bajo información de la oficina de contabilidad el valor de los ingresos no operacionales \$42.862.862 y egresos no operacionales \$ 544.650.562 en el periodo de evaluación año 2014 el margen de utilidad del servicio de almacenes agropecuarios sigue siendo positivo.

Tabla 8. Margen sobre las ventas con ingresos y egresos no operacionales año 2014

ACUMULADO	1.017.687.792	
INGRESOS NO OP	42.862.862	
CREDITO BANCO	405.727.596	PRIMER AÑO
EGRESOS NO OP	544.650.562	
NETO	110.172.496	
MARGEN	0,61	

Fuente: esta investigación año 2014

Es así como almacenes agropecuarios también propone una nómina de trabajo dado el caso en el que se convirtiera en una unidad de negocios independientes desligada de la cooperativa no que se aclara no es el ideal de la propuesta, se sustenta así el nuevo equipo de trabajo bajo la justificación de que almacenes agropecuarios podría pagar una nueva nomina si el porcentaje que aporta a la cooperativa fuera menor al 10% de su ejercicio anual proponiendo un 5% como en se venía haciendo desde el año 2013.

Tabla 9. Ingresos y egresos no operacionales 2014

	INGRESOS NO OPERACIONALES	CREDITO BANCO	EGRESOS NO OPERACIONALES
enero	1.149.051	33.810.633	40.637.186
febrero	1.202.817	33.810.633	46.917.301
marzo	4.764.725	33.810.633	48.310.408
abril	7.286.233	33.810.633	44.156.180
mayo	10.706.805	33.810.633	45.597.330
junio	1.066.454	33.810.633	42.181.874
julio	2.588.440	33.810.633	46.442.258
agosto	3.222.048	33.810.633	45.008.306
septiembre	2.603.113	33.810.633	43.674.751
octubre	1.281.702	33.810.633	50.912.390
noviembre	3.419.470	33.810.633	45.424.573
diciembre	3.572.000	33.810.633	45.388.000
total	42.862.862	405.727.596	544.650.561

Fuente: Departamento de contabilidad colacteos 2014

Tabla 10. Equipo de oficina de la nueva unidad estratégica de negocios almacenes agropecuarios 2014

OFICINA	VALORES	
CONTADOR	1,500,000	
AUX CONTABLE	800,000	
AUX CARTERA	800,000	
AUX PAGADURIA	800,000	
SUBSIDIO DE TRANSPORTE ⁽³⁾	216,000	\$ 72,000
SUBTOTAL SUELDOS Y SUB TRANSP	4,116,000	
CESANTIA	343,000	
INTERESES	41,160	
PRIMA DE SERVICIOS	343,000	
VACACIONES	171,500	
PRIMA DE VACACIONES	171,500	
DOTACION ^(450000*3/12)	112,500	
APORTE A SALUD	329,280	
PENSION EMPLEADOR	493,920	
COLMENA ARP	60,000	
COMFAMILIAR	164,640	
APORTES ICBF	123,480	
SENA	82,320	
TOTAL SALARIOS CON PARAFISCALES	6,552,300	(4 FUNCIONARIOS)

Fuente: esta investigación año 2014

De manera independiente si la propuesta es aceptada dentro de la Cooperativa, la nueva unidad de negocios tiene presente que debería incurrir en gastos adicionales que colaboren al ejercicio y ejecución dentro de la legalidad del negocio al pago de entes de veeduría y revisión, así como gastos generales de aseo, servicios de energía, agua potable, aseo, celaduría entre otros.

Tabla 11. Gastos generales adicionales

Asesoría Rev Fiscal y auditoria	2,000,000	
Asesoría Sistemas	1.000,000	
Asesoría Jurídica	1,000,000	
Arrendamiento oficina	1.000,000	
Aseo	100,000	
acueducto y alcantarillado	150,000	
energía eléctrica	150,000	
teléfono e internet	400,000	
portes y acarreos	200,000	
útiles y papelería	1,500,000	
consumo restaurante	200,000	
transporte y otros	400,000	
gastos financieros y chequeras	500,000	
mantenimiento equipos de computo	500,000	
seguros	2,000,000	
Vigilancia y seguridad	1.000,000	
Otros imprevistos	2,000,000	
SUBTOTAL	14,100.000	
TOTAL NUEVOS CARGOS Y GASTOS	21,434,600	

Fuente: esta investigación año 2014

El servicio de almacenes agropecuarios tendría que pagar mensualmente un valor de \$21.434.600 más tres corredores de ventas con el propósito de incrementar las ventas externas por un valor de \$3000.000 por un total mensual a la Cooperativa de productos Lácteos Colacteos de \$24.434.300

El comparativo que hace la propuesta de unidad estratégica de negocios de almacenes agropecuarios de la Cooperativa con respecto al año 2013 es el siguiente.

Tabla 12. Almacenes agropecuarios 2013 vs 2014

CONCEPTOS	2013	2014	DIFERENCIA	%
VENTAS	16.517.844	16,956,286	438,442	3
COSTO	15.355.336	15,798,544	443,208	3
INGRESOS VARIOS	37,132	50,399	13,267	36
VENTAS BRUTAS	1.199.640	1,208.141	8,501	---
	7,2	7.2		
GASTOS				
PERSONAL	242.792	238,941	(3,851)	-2
ARRENDAMITOS	129.253	98,548	(30,705)	-24
GENERALES	191.923	118,432	(73,421)	-38
OTROS GENERALES	81.836	80,131	(1,705)	-2
TOTAL GASTOS	645.354	535,602	(109.752)	-17
EXCEDENTE NETO	554.386	662,539	108,153	20
	3	4		

Fuente: esta investigación año 2014

En el 2013 los ingresos y gastos operacionales eran del 5%, a partir de abril del 2013 se subieron al 10%. Lo que recorta capital para toma de decisiones e inversión del servicio de almacenes agropecuarios.

Tabla 13. Incremento de gastos e ingresos no operacionales

CONCEPTOS	2013	2014	DIFERENCIA	%
EXCEDENTE NETO	554.286	662,539	108,153	20
+ ING. NO OPER	22,327	42,863	65,190	92
- GASTOS NO OPERACIONALES	517,323	544,651	27,328	5
TOTAL	59,291	160,751	101,460	161
%	0,4	1%	-	-

Fuente: esta investigación año 2014

Hay que aclarar que en este año se cerró un almacén agropecuario lo que disminuye de manera significativa los gastos del año 2013.

Si manejamos el ejercicio de manera directa el aproximado de rentabilidad sería.

Tabla 14. Ejercicio directo

CONCEPTOS	2014	2014
EXCEDENTE NETO	662.539	662,539
+ ING. NO OPER	42,863	
- GASTOS NO OPERACIONALES	544,651	293,208
TOTAL	160,751	369,331
%	1	2,2%

Fuente: esta investigación año 2014

Tabla 15. Margen ejercicio final (sin depreciaciones)

FECHA	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	SALDO
ENERO	1.310.034.887	1.258.258.824	51.776.063
FEBRERO	1.292.740.467	1.086.649.214	257.867.316
MARZO	1.416.268.738	1.415.735.505	258.400.549
ABRIL	1.444.035.474	1.340.692.252	361.743.771
MAYO	1.462.962.264	1.415.978.956	408.727.079
JUNIO	1.400.395.261	1.322.877.565	486.244.775
JULIO	1.509.388.682	1.292.998.246	702.635.211
AGOSTO	1.527.650.091	1.376.341.979	853.943.323
SEPTIEMBRE	1.471.293.692	1.378.585.731	946.651.284
OCTUBRE	1.637.061.692	1.624.600.371	959.112.605
NOVIEMBRE	1.566.385.126	1.598.244.736	927.252.995
DICIEMBRE	1.745.252.668	1.654.817.872	1.017.687.792
TOTAL	17.783.469.043		

Fuente: esta investigación año 2014

Tabla 16. Depreciaciones

DEPRECIACIÓN								
Activo	valor	vida útil	1	2	3	4	5	VALOR DE SALVAMENTO
ADECUACIONES	\$6.019.130	20	\$300.957	\$300.957	\$300.957	\$300.957	\$300.957	\$4.514.348
INSTALACIONES TECNICAS	\$27.780.600	10	\$2.778.060	\$2.778.060	\$2.778.060	\$2.778.060	\$2.778.060	\$13.890.300
EQUIPO DE OFICINA	\$3.704.080	10	\$370.408	\$370.408	\$370.408	\$370.408	\$370.408	\$1.852.040
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$8.797.190	10	\$879.719	\$879.719	\$879.719	\$879.719	\$879.719	\$4.398.595
TOTAL ACTIVO FIJO	\$46.301.000		\$4.329.144	\$4.329.144	\$4.329.144	\$4.329.144	\$4.329.144	\$24.655.283

Fuente: esta investigación año 2014

Tabla 17. Margen ejercicio final

ACUMULADO +DEPRE	1.042.343.074
INGRESOS NO OP	42.862.862
CREDITO BANCO	405.727.596
EGRESOS NO OP	544.650.562
NETO	49.102.054
MARGEN	0,28
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(+)DEPRECIACIONES
\$1.017.687.792	\$24.655.283
\$1.042.343.074	

Fuente: esta investigación año 2014

En el ejercicio dado los resultados y la información obtenida del sistema DMS de La Cooperativa de Productos Lácteos Colacteos incluida gastos e ingresos no operacionales y el primer año de pago del crédito del margen arrojado sigue siendo positivo a 0.28 % es decir que por cada peso invertido almacenes agropecuarios devuelve a la Cooperativa 0.28 pesos de ganancia. Las ventas y los costos de la propuesta no son sacadas con estimaciones es una propuesta con integración hacia atrás dado el caso de ser un servicio en funcionamiento con mirar a mejorar su calidad, la información de balances generales y estados de resultados es entregada en conglomerado por parte de la cooperativa sin opción a modificación por motivos de política de privacidad de la misma.

El cálculo de la TIR arroja un resultado de 58.79% y un VNA \$5.508.627.390,84 que es la riqueza que generara para la empresa más allá del retorno del capital invertido la propuesta y financiándose con capital ajeno en este caso el crédito al banco del occidente.

Como resultado de la propuesta lo que se pretende demostrar es que con una cuenta independiente se puede pagar a proveedores de insumos de los almacenes agropecuarios de contado y contar con un flujo positivo para la toma de decisiones en inversión y ganancia de rentabilidad para la Cooperativa en mejoras del servicio que es el ideal primordial de la misma. El buen servicio a sus asociados, con miras a la expansión de un mercado externo.

4. CONCLUSIONES

El servicio de Almacenes al ser aprobado como unidad estratégica de negocios brindara beneficios como:

- El sistema de cartera de los almacenes agropecuarios COLACTEOS presenta de manera eficiente una organización horizontal enfocada a las mejoras en la prestación del servicio, con procesos gerenciales menos burocráticos que garantizan el adecuado funcionamiento en la recuperación de cartera y asignación de créditos.
- El servicio de almacenes Agropecuarios COLACTEOS, con la presentación de su nueva organización administrativa deja de ser un servicio para convertirse en un departamento conservando las raíces cooperativas de su creación en pro al servicio del asociado.
- La utilización del manual de rutas para la construcción del flujo de caja del servicio de almacenes agropecuarios COLACTEOS queda instituido como principal herramienta para la adquisición de la información y posterior análisis en la toma de decisiones por parte de la dirección del departamento de almacenes agropecuarios, y así el adecuado aprovechamiento de descuentos, pronto pagos, abastecimiento de productos, satisfacción del servicio por parte de asociados y clientes externos, ampliación y participación en licitaciones y convenios.

5. RECOMENDACIONES

La propuesta presentada a la cooperativa de productos lácteos COLACTEOS, es punto de partida para buena toma de decisiones en pro del beneficio de la misma.

Con esta propuesta se le puede hacer seguimiento continuo al servicio de créditos que ofrece el departamento de almacenes agropecuarios.

La información suministrada en la propuesta podría facilitar mejoras en la calidad de la prestación del servicio si es utilizada de manera proyectada para futuros análisis.

Continuar utilizando el manual de rutas con miras a posibles modificaciones que mejoren la calidad de la información.

BIBLIOGRAFIA

BACCA, Gabriel. Evaluación de Proyectos: Ed 4. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 2000. 95 p.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel, 1991. 190 p.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, NTC 1486:2008, (sexta actualización. Documentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C, Colombia: Icontec, 2008.

_____. 5613:2008. Referencias, bibliografía, contenido, forma y estructura. Bogotá D.C, Colombia: Icontec, 2008.

SEGURA Amparo. La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española: Análisis de los factores determinantes. [Consultado 3 septiembre de 2014] Revista Española de financiación y contabilidad Vol. XXIV N 78.

NETGRAFIA

COLACTEOS. Historia de los Almacenes Agropecuarios. Revista Colacteos 2014. [en línea] [Citado el 15 Abril del 2014]. Disponible en internet: www.colacteos.com/historia.php

INSITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. ICA. [En línea] 2015. [citado 6-abr-2015] Disponible en internet: http://www.mamacoca.org/docs_de_base/Legislacion_temática/1995R3079.pdf.

RODRIGUES, L.; FERNANDEZ, E.; RISCAROLLI, V. y LENZI, F. Configuration of Strategic Business Units and Corporate Competitive Strategy. Citado por ZULUAGA VIDAL, Diego F. Unidades estratégicas de Negocio como Estrategia de Innovación: Caso Pyme de Base Tecnológica de Bogotá. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1220.pdf>

SANCHEZ BALLESTA, Juan Pedro. Análisis de Rentabilidad de la empresa. [en línea] 2002.[citado 28-Nov-2014] Disponible en internet: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

SHAPIRO, Janet. Desarrollo de una estrategia Financiera. [en línea] [Citado el 27 Abril del 2015]. Disponible en internet: <http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>

UNIVERSIDAD POLITECNICA MADRID. Administración y Gestión de Empresas. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf> >

ZULUAGA VIDAL, Diego F. Unidades estratégicas de Negocio como Estrategia de Innovación: Caso Pyme de Base Tecnológica de Bogotá. [en línea] [Consultado el 20 de Febrero de 2016] Disponible en internet: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1220.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Economía



Encuesta dirigida a asociados proveedores y asociados no proveedores del servicio de almacenes agropecuarios de la cooperativa de productos Lácteos Colacteos.

Objetivo: Recolectar información acerca la aceptación del servicio de los almacenes agropecuarios de la cooperativa

Nota: Los datos que se solicitan en esta encuesta son estrictamente confidenciales y para uso académico.

N° _____

NOMBRE _____ C. ASOCIADO _____ CORREO ELECTRONICO _____

1. EN QUE ALMACEN AGROPECUARIO DE SU LOCALIDAD COMPRA O A COMPRADO PRODUCTOS Y O SERVICIOS? (si su respuesta solo es Colacteos continúe con la P4)

2. QUE TIPO DE PRODUCTOS O SERVICIOS HA COMPRADO EN ALMACENES AGROPECUARIOS?
PRODUCTO(S) O SERVICIO(S) _____

3. QUE ALMACENEN AGROPECUARIO PREFERE Y PORQUE? (si su respuesta es almacenes colacteos continúe con la p4. de lo contrario responda y finalice la encuesta)
CUAL _____ PORQUE _____

4. HACE CUANTO TIEMPO COMPRA EN ALMACENES AGROPECUARIOS COLACTEOS _____

5. CONOCE USTED LOS PRODUCTOS QUE OFRECE ALMACENES AGROPECUARIOS COLACTEOS?
SI _____ NO _____

6. CONOCE USTED LOS DESCUENTOS QUE HACE ALMACENES AGROPECUARIOS COLACTEOS EN SUS DIFERENTES SERVICIOS A SUS ASOCIADOS Y CLIENTES EXTERNOS? SI _____ NO PORQUE _____

7. CON QUE FRECUENCIA CONSUME USTED LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LOS ALMACENES AGROPECUARIOS DE COLACTEOS

	FRECUENCIA DE COMPRA				
	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	OCASIONAL
ABONOS					
CONCENTRADOS					
DRUGA VETERINARIA					
INSTUMENTAL					
INSTUMENTAL VETERINARIA					
INSUMOS AGROQUIMICOS					
MAQUINAS DE ORDENO					
MEJORAMIENTO GENETICO					
PASTOS Y FORRAJES					

8. SU CONSUMO PROMEDIO EN SERVICIOS Y/O PRODUCTOS DEL SERVICIO DE ALMACENES AGROPECUARIOS SE ESTIMA ENTRE. Valor del s.m.l.v. \$644.350
menor a 300.000 menor a un s.m.l.v. mayor a 2 m.l.v.

9. EN LA ESCALA DE 1 A 5 SIENDO 3 LA MAS ALTA CUAL ES SU PREFERENCIA POR LOS ALMACENES AGROPECUARIOS DE COLACTEOS?
1. ___ 2. ___ 3. ___ 4. ___ 5. ___

10. PORQUE PREFERE EL SERVICIO DE ALMACENES AGROPECUARIOS COLACTEOS? Puede marcar una o varias opciones.

PRECIOS _____	CALIDAD _____
CERCANIA _____	FIDELIDAD _____
SEGURIDAD _____	VARIEDAD EN PROD _____

11. CALIFIQUE LA CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE ALMACENES AGROPECUARIOS (de 1 a 5 siendo 3 la mas alta)

MUCHAS GRACIAS