

**ESTUDIO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
PRESUPUESTAL EN LA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA:
AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1**

**IVAN DARIO SALAS FERIA
MARTHA CECILIA VILLANUEVA ARIZA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2010

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTAL EN LA
EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA:
AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1**

**IVAN DARIO SALAS FERIA
MARTHA CECILIA VILLANUEVA ARIZA**

Proyecto de grado

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS
2010**

CONTENIDO

		Pág
0	INTRODUCCIÓN	05
1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	06
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	06
1.1.1	Formulación del problema de investigación	09
1.2	JUSTIFICACIÓN	09
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo General	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
2	MARCO REFERENCIAL	11
2.1	INVESTIGACIONES PREVIAS	11
2.2	BASES TEÓRICAS	13
2.3	BASES LEGALES	16
2.4	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	20
3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1	ENFOQUES	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3	OBJETO DE ESTUDIO	27
3.4	METODOLOGÍA	27
3.4.1	ESPACIAL	27
3.4.2	TEMPORAL	27
3.6	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29
4	ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	29
4.1	PRESUPUESTO	29
4.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	30
5	DIAGNOSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS	31

	OPERATIVAS, FINANCIERAS, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	
5.1	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	31
5.2	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA	34
5.2.1	DEFINICIÓN DE LOS INGRESOS, COSTOS, GASTOS POR NIVEL DE RESPONSABILIDAD	34
5.2.2	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS DE ACUERDO A SU GRADO DE CONTROLABILIDAD	35
5.2.3	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	37
5.2.4	DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA	42
6	ANÁLISIS DOFA QUE PRESENTA LA EMPRESA A NIVEL FINANCIERO	60
7	ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA A UTILIZAR PARA EL MEJORAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA, PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR COMPROMISOS Y OBLIGACIONES	61
7.1	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS	61
7.1.1	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES	61
7.1.2	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS NO OPERACIONALES	62
7.2	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS	62
7.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS	62

	OPERACIONALES	
7.2.2	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS NO OPERACIONALES	65
7.3	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	66
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS	76

INTRODUCCIÓN

Con la elaboración e implementación de un sistema presupuestal en la Agencia de Aduanas Nivel 1; quien dentro de su contexto tiene al frente, el desafío de consolidarse y mejorar permanentemente sus resultados ante sus grupos de referencia, se considera importante, como complemento de su direccionamiento estratégico, diseñar un sistema de medición de gestión, que le permita controlar su desempeño y anticiparse ante la ocurrencia de un hecho que pueda contribuir a generar valor empresarial.

Este presupuesto servirá como guía para su planificación y coordinación, y, posteriormente, evaluar si los resultados obtenidos por la empresa corresponden a los presupuestados, y si esto no sucede, tomar las medidas correctivas que sean necesarias, dado que estos, no se pueden considerar de forma aislada dentro de la empresa, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Por medio de la observación directa de la empresa, consultas en libros, internet, entrevistas y colaboración del tutor se pretende llevar a cabo la presente investigación, como requisito final para que los estudiantes puedan conseguir su título como Especialistas en Finanzas.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permita anticiparse a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa

Según lineamientos de política presupuestal una de las herramientas financieras es la programación presupuestal, mediante la cual se determinan los objetivos, metas y parámetros en la elaboración y control del presupuesto. En él se establecen las pautas generales que las entidades deben seguir, las principales variables macroeconómicas para tener en cuenta en sus proyecciones, los aspectos sobre disciplina fiscal, la asignación estratégica de los costos y gastos de acuerdo con prioridades y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 es una entidad de derecho privado con ánimo de lucro creada el 23 de diciembre de 1988, bajo escritura pública N° 5676 otorgada por la Notaria Tercera de Cartagena. Transformada al tipo de las anónimas según escritura pública N° 2976 del 23 de agosto de 2005 expedida por la notaria anteriormente descrita.

La compañía tiene su domicilio principal en Cartagena DT y C, posee sucursales en las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Buenaventura, alianzas en Miami Florida, ejerciendo como objeto social la Intermediación Aduanera y Asesoramiento en comercio exterior.

Es creada con el ánimo de prestar un servicio ágil, honesto y eficaz a las empresas dedicadas al comercio internacional. Con el transcurrir del tiempo, la administración nacional ha venido reglamentando la actividad, buscando mejorar el servicio y optimizar el procedimiento aduanero con el fin de minimizar los costos de los productos a importar o exportar y que estos sean más competitivos en su destino para su comercialización. Por esta razón han tenido que hacer una serie de reformas tributarias para cumplir con los requisitos exigidos por la ley.

Actualmente AGENCIA DE ADUANAS Nivel 1, es una compañía de asesorías en Importaciones, Exportaciones e intermediación aduanera, con 22 años de experiencia, siempre cumpliendo de manera satisfactoria las expectativas de sus usuarios; contando hoy en día con un apoyo de logística integral, sustentado estratégicamente, con personal técnicamente calificado, equipos de comunicación y diversos medios de transportes para el cumplimiento exitoso de sus acciones.

La realización de este diseño, se basa en la problemática actual de este ente económico, principalmente respecto a la carencia de una herramienta financiera bien determinada y documentada, a la falta de indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el periodo contable más reciente, que ayuden a presupuestar las acciones a seguir en el siguiente periodo, que eviten cometer los mismos errores; se considera que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación que dependen primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, están quedando obsoletos y que la dependencia hacia esta, obstaculiza la capacidad y habilidad de la organización para construir un valor económico futuro.

La información financiera es presentada en los cinco estados financieros básicos y unas notas a los estados financieros que muestran información estática de los eventos pasados, pero no es complementada con información que muestre como sería la empresa en el próximo año, si manejan una buena política de costos, inversiones, adquisición de nuevos clientes.

Es por esto necesario, que se realice un presupuesto para que la organización continúe con buenas políticas, sean observados y encasillados en un sistema de gestión, en el cual la administración debe coadyuvar a que toda la organización sea parte de un proceso de cambio, seguir careciendo de una disciplina para traducir la visión individual de cada uno de los socios, en una visión global.

Con la aplicación del presupuesto la organización se equipara y se centra en la puesta en práctica de la estrategia a corto y largo plazo, como fundamento para su desarrollo integral y sostenimiento a través del tiempo. Para ello, es indispensable hacer primero el diseño, que permita a sus accionistas y directivos dimensionar la importancia de esta herramienta, que brinda la posibilidad de una mejor actuación empresarial.

En una época de cambios en la gerencia moderna, donde aumenta la autonomía y responsabilidad de las empresas la toma de decisiones exige presión y rapidez, y por lo tanto el factor de predicción y control de los presupuestos es de vital importancia como una eficiente herramienta administrativa, es por este propósito que nace este trabajo sobre el diseño y manejo del presupuesto para enfrentar los futuros retos de la administración actual.

Por lo anterior, se debe contar con una estrategia financiera/ administrativa, de lo contrario es posible que la empresa quede en desventaja competitiva frente a empresas del ámbito regional y Nacional. Por esta situación y acudiendo a investigaciones anteriores, se pretende con este proyecto elaborar un sistema Presupuestal en la Empresa AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1.

1.1.1. Formulación del problema de investigación

¿Dispone la empresa de un sistema presupuestal necesario para darle un mayor control estratégico en la asignación de recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos en la empresa de intermediación aduanera AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En la mayoría de las empresas la barrera no radica en desconocer la importancia de la elaboración y control del presupuesto, sino en desconocer el cómo hacerlo, cuando hacerlo y aprovechar las ventajas que evidentemente daría como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos-financieros dentro del marco de un plan estratégico.

La compañía objeto de estudio de esta investigación, actualmente no cuenta con un presupuesto acorde a su imagen corporativa que le permita de manera clara brindarle a los socios e inversionistas una mejor proyección de sus finanzas y así conocer si están o no alcanzando las metas propuestas en la prestación del servicio de intermediación aduanera en la ciudad de Cartagena.

Por tal motivo, el tema a tratar es de interés para el grupo investigador ya que aporta al conocimiento contable, administrativo y financiero como también a la comunidad en general, información necesaria para diseñar el presupuesto, como herramienta de gestión que es aplicado en muchas organizaciones en el ámbito mundial, desde la más pequeña hasta la más grande.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar e implementar un sistema presupuestal, como una herramienta adecuada a la estructura financiera en la toma de decisiones a la administración y el seguimiento de actividades de la empresa AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las características operativas, financieras, económicas y administrativas de la empresa objeto de estudio.
- Identificar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa a nivel financiero, operativo y administrativo.
- Elaborar el sistema presupuestal, para el mejoramiento general de la empresa.
- Implementar el sistema presupuestal como la herramienta financiera necesaria para que los socios e inversionista, hagan uso eficiente y eficaz de los recursos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. INVESTIGACIONES PREVIAS

De acuerdo a la publicación del artículo “Elaboración de Presupuesto” realizada por Janet Shapiro, en la que nos habla de la importancia del presupuesto como elemento de planificación; también como estados financieros anticipados y constituyen objetivos que abarcan todas las fases de las operaciones de la empresa (ventas, producción, compras, financiamiento) de manera cuantitativa y cualitativa para el logro de los objetivos que se quieren alcanzar, convirtiéndose en un auxiliar para la organización y el control, debiendo estar estrechamente coordinados con el consejo de dirección y el sistema de contabilidad, a fin de que todos los que realicen tareas de dirección participen en su elaboración y conozcan su responsabilidad para que los mismos sean operativos¹.

En el texto de Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización, Germán Guerrero dijo que *“La actividad financiera debe evolucionar hacia un trabajo más activo en la estrategia corporativa de las compañías, pero al mismo tiempo indica que la función financiera ha sido históricamente realizada de forma inadecuada, al enfocarse principalmente en procesar y suministrar información pero sin participar en los procesos de evaluación de alternativas de crecimiento, determinación y cuantificación del riesgo, y valoración de diferentes opciones estratégicas, entre otros”*², De manera que para el equipo investigador los dos trabajos de

¹ SHAPIRO, Janet. Elaboración de un Presupuesto, En: *Civicus*, [en línea], p.1-30. [20.octubre de 2003]. [citado el 5 de julio de 2009]. <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>. P.4,10

² GUERRERO, German. Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización, En: *Innovar*, [en línea], vol.13, no.21. p.37-45. [ene./jun. 2003]. [citado el 19 de

investigación antes expuesto son relevantes ya que tendrán como base el presupuesto como una herramienta financiera para el logro de los objetivos, planeación, misión, visión y control de la estructura financiera de la agencia de intermediación aduanera.

El trabajo de investigación de la señora Zoila Rodríguez Bermúdez sobre, como Elaborar un Presupuesto Comercial, define el Presupuesto como: Un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas³. Brindando algunas pautas en la fijación de procedimientos para la planificación y control de los recursos al interior de la organización en la consecución de los objetivos.

Jesus Villalba Frutos en su artículo Controlar la gestión con el presupuesto de tesorería, hace mención de El presupuesto de tesorería es una herramienta eficaz para prever estas situaciones de déficit o superávit, facilitando la negociación bancaria que va a llevar a la empresa a optimizar su gestión financiera, minimizando sus costes financieros o maximizando sus ingresos financieros⁴, muestra el dinamismo con que la herramienta financiera que proponen los investigadores, puede en cada una de los departamentos predecir cuando

junio de 2009] http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512003000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es. P.1

³ RODRIGUEZ, Zoila. como Elaborar un Presupuesto Comercial, En: *Gerencie.com*, [en línea], p.1-22. [Agosto. 2008]. [citado el 28 de junio de 2009] <http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-presupuesto-comercial.html>. P.2

⁴ VILLALBA, Jesus. Controlar la gestión con el presupuesto de tesorería, En: *Dialnet*. [en línea], no.202. p.31-37. [2004]. [citado el 13 de junio de 2009] <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=772720>. P.1

existan situaciones favorables o adversas que contribuyan a controlar las finanzas al interior de la organización⁵.

En el artículo Integrating Budgeting Models into Scheduling and Planning Models for the Chemical Batch Industry de J. Romero, M. Badell, M. Bagajewicz y L. Puigjaner, A pesar que el artículo trata de una empresa industrial y la del problema de investigación es una empresa de servicios, muestra cómo es posible la presupuestación y una avanzada planificación y programación en un sistema integrado, lleva de esta manera a cumplir con los vencimientos y plazos propuestos de manera que se pueda maximizar los ingresos y minimizar los costos.

2.2. BASES TEÓRICAS

Históricamente el lenguaje de medición de las empresa ha sido financiero, se considera que la contabilidad es “el lenguaje de los negocios”⁶, desde la época de los egipcios, fenicios , sumerios y pueblos de la antigüedad este era el medio para facilitar las transacciones comerciales, durante el siglo XIX, la Revolución Industrial engendro gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, de maquinas y otras que en la innovación en su parte financiera hizo de ellas un floreciente crecimiento, porque se empezó a utilizar la medición de los rendimientos sobre la inversión, los presupuestos.

⁵ Romero J., Badell M., Bagajewicz M. y L. Puigjaner. Integrating Budgeting Models into Scheduling and Planning Models for the Chemical Batch Industry, En: *pubs.acs.org*. [en línea], no.42(24). p.125-134 [octubre 22 de 2003]. [citado el 13 de junio de 2009] <http://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/ie030312l?prevSearch=Planning+income+and+expenses&searchHistoryKey=>. P.1

⁶ Cuadro de Mando integral (The Balanced Scorecard). Robert S. Kaplan y David P. Norton. P 34.

Puede decirse entonces, que el presupuesto siempre ha existido en la mente de los seres humanos, casos como el pueblo egipcio que presupuestaba sus cosechas o los romanos que proyectaban cuanto sería lo que debían recoger de sus pueblos conquistados, sin embargo este es tenido en cuenta como herramienta financiera hasta finales del siglo XVIII en Inglaterra, cuando se le exige al ministro de finanzas incluir dentro del parlamento la proyección de los gastos e ingresos para ese periodo.

Desde 1820 comienza a utilizarse en países como Francia en Europa y en el caso de América por Estados Unidos en 1821 implementa un presupuesto rudimentario, después de la primera Guerra Mundial, toda la Industria, mira la importancia del control de los gastos a través del presupuesto.

Para el año de 1930 se exporto el modelo reciente de presupuesto a Europa en la reunión de Ginebra, en el primer Simposio Internacional de control presupuestal con 25 países en la cual se dan los lineamientos para su utilización a nivel internacional.

Desde entonces se han ido mejorando las formas de presupuestar y no solo es utilizado en el sector público, sino también en el sector privado.

Para el caso colombiano se han ido estableciendo modelos de planeación concretos y en espera de resultados positivos en las instituciones del Estado, siempre están orientados a la eficiente y oportuna administración de las finanzas Públicas, con la optimización de todos los recursos con que se cuentan en la aplicación de fondos en el desarrollo de una economía nacional.

El éxito en el manejo y control presupuestal depende de la adecuada planificación ordenada y evaluada periódicamente.

El presupuesto es el resultado del proceso gerencial, como consecuencia del establecimiento de objetivos y estrategias, es parte importante del ciclo administrativo de planear, actuar y controlar, incluye dentro de otros aspectos:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias
- Sistema de planeación
- Organización

El presupuesto está orientado hacia el futuro y no el pasado, aun cuando dentro de su control está el de revisar las actuaciones pasadas para revisar si lo que se presupuesto se logro alcanzar las metas deseadas.

El presupuesto depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de ser indispensables; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga una estructura organizativa bien cimentada y coherente, a través de la que se integrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un plan de presupuesto será más eficaz, en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro factor viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuesto, tiene el potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuesto los factores de motivación y comportamiento, administración por objetivos. El presupuesto, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal de la empresa en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia

Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

El desarrollo del Presupuesto, por lo tanto, debe empezar por un dialogo activo entre el Gerente General de Agencia de Aduanas Nivel 1, la Directora Financiera y el Subgerente General sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la empresa, que identificara el papel de la unidad de negocio en ésta. Este dialogo supone que cada uno tenga una estrategia financiera explicita para cada una de las unidades de negocio en la empresa.

2.3 BASES LEGALES

Las bases legales de la presente investigación están fundamentadas en la Constitución Política de Colombia de 1991, Decreto 2649 de 1993, la ley 43 de 1990, el código de Comercio, Decreto 2685 de 1999 y Decreto 111 de 1996.

Para la carta magna colombiana es de gran importancia el libre desarrollo de la actividad económica, por lo cual interviene en la explotación de los recursos naturales, en la producción, distribución, utilización y consumos de los recursos y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía, para así mejorar la calidad de vida de los habitantes y la distribución equitativa de las oportunidades. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial. En el artículo 253 establece otros aspectos de la Ley Orgánica de Presupuesto y regula lo correspondiente a la programación, aprobación, modificación, ejecución, de los presupuestos de la Nación, de las entidades territorial y de los entes descentralizados de cualquier nivel

administrativo, y su coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como la capacidad de los organismos y entidades estatales para contratar.

De acuerdo a la Ley 43 de 1990 la cual promulga que el Contador Público es aquella persona natural facultada para dar fe pública de hechos propios de su profesión, para así dictaminar los estados financieros, revisión y control de las diferentes contabilidades, prestación de servicios de auditoría, no olvidando la ética profesional, por esto al aplicar el Presupuesto en la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1, se conjugan las diferentes modalidades de prestación de servicios del contador público con sus áreas afines, como son las finanzas y la administración.

Según el Decreto Reglamentario 2649 de 1993 los investigadores retoman la parte que dice, que la información contable debe apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios, tomar decisiones en materia de inversiones y créditos, evaluar la gestión de los administradores del ente económico, y contribuir en la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente, represente para la comunidad. Si se conjuga esto con las áreas afines logra dar a los inversionistas, clientes y empleados la mejor forma de conocer como está la organización, con lo cual se integran los diferentes aspectos financieros y no financieros.

De acuerdo al código de comercio la sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, será administrada por gestores temporales y revocables, además de decir, todas las condiciones que debe de cumplir para su funcionamiento y revisión. Como es sabido se reunirán anualmente la asamblea general de accionistas para tomar las decisiones correspondientes al negocio y uno de los principales fines de ellos es maximizar el poder empresarial. Habla también el código de comercio del contrato de mandato que es el que rige a esta

sociedad en particular, por ser de intermediación aduanera, por el cual una parte se obliga a realizar, celebrar o ejecutar uno o más actos de comercio en nombre del mandante.

El sistema presupuestal Colombiano está reglamentado por la ley 38 de 1989, modificada y adicionada por leyes orgánicas 179 de 1994 y 225 de 1995, expedidas en cumplimiento de la nueva Constitución Nacional, normas que se han compilado en el Decreto 111 de 1996.

Esta normatividad incluye todas las entidades y organismos del nivel nacional y orienta a los departamentos y municipios en cuanto deben seguir las disposiciones de la Ley Orgánica de Presupuesto adoptándolas a la organización, normas constitucionales y condiciones de cada entidad territorial central y descentralizada, acatando la Ley 179 de 1994, artículo 51.

Agencia de Aduanas Nivel 1 ha hecho las modificaciones de su objeto social, aumentos de capital y demás requisitos exigidos en el decreto 2532, reglamentado, por la Resolución 0662 de febrero 13 de 1995, mediante el cual las SIA son autorizados para actuar como Sociedades de Intermediación Aduanera, SIA. Para el año pasado en concordancia con el Decreto 2883 de 2008 que reglamentó el accionar de estas empresas prestadoras de servicios de intermediación aduanera, deben cambiar su razón Social al de Agencia de Aduanas.

En Colombia existen 150 SIA y de ellas 19 con domicilio en la ciudad, de las domiciliadas en Cartagena, otras 16 tramitan su homologación.

Sin embargo, en el ambiente aduanero local existe la sensación de que con la nueva normatividad, varias de las antiguas SIA se deberán fusionar y otras seguramente desaparecerán ante la imposibilidad de cumplir con los requisitos exigidos por la DIAN.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera de Cartagena generan más de 4 mil empleos, pero un porcentaje de ellos podría verse afectado por la entrada en vigencia de la nueva norma”⁷

Agencia de Aduanas Nivel fue reglamentada como tal con el Decreto 04574 Del 04 de Mayo de 2009

Las actividades de Comercio Exterior en Colombia están reguladas por normas establecidas por diferentes entidades estatales y privadas. Para la Empresa es de vital importancia el cumplimiento de estas normas para evitar inconvenientes con sus clientes y partes interesadas así como la imposición de multas y sanciones por incumplimiento. Las normas generales que regulan su actividad son las siguientes:

- Decreto 2685 de 1999 – Ministerio de Hacienda
- Resolución 4240 de 2000 – Ministerio de Hacienda
- Decreto 2800 de 2001 – Ministerio de Hacienda
- Decreto 2680 de 1999 – Ministerio de Comercio Exterior
- Circulares Externas 036 y 036^a de 2000 – Ministerio de Comercio Exterior
- Resolución CSCE 001 de 1995 – Consejo Superior de Comercio Exterior
- Modificaciones y Demás Normas Complementarias

⁸ EL UNIVERSAL, Caratena, economía, AVANZA HOMOLOGACION DE LAS SIA, Tres agencias de aduana, en nivel uno, 19 de marzo de 2009. Publicado.
http://www.eluniversal.com.co/noticias/20090319/ctg_eco_tres_agencias_de_aduana_en_nivel_uno.html.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: Es una técnica para determinar el desempeño de los trabajadores que se basa en la determinación concertada entre jefe y subordinado, de los resultados que la persona debe alcanzar en un periodo definido, incluyendo los indicadores para evaluar el desempeño y los recursos que los trabajadores emplearan para el logro de esos resultados.⁸

BASC: (Business Anti-Smuggling Coalition), Coalición Empresarial Anti Contrabando. Esta institución sin ánimo de lucro, se creó en octubre 29 de 1998 con la participación del Gobierno de U.S.A. conjuntamente con el de Colombia, para promover la ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el comercio ilícito para contrabando y narcotráfico, mediante estándares de seguridad.⁹

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.¹⁰

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto.¹¹

CONTROL: Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos.¹²

⁹ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004. 184 pág. Pág. 181

⁹ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

¹⁰ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1.

¹¹ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1.

ESTRATEGIA: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.¹³

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de órganos o dependencias que conforman una organización y las relaciones de autoridad y subordinación que guardan entre sí.

EXPORTACIÓN: Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, así como a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios.¹⁴

IMPORTACIÓN: Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera o de Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios al territorio aduanero nacional.¹⁵

INDICADOR ESTRATEGICO: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.¹⁶

¹² PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

¹³ Ricardo, Garcia Madariaga, Control de gestión, editorial ICBF, 1997, p. 99

¹⁴ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

¹⁵ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

¹⁶ Referenciado [En://www. Monografias.com/trabajos/trabajos/econoglos/econoglos.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos/trabajos/econoglos/econoglos.shtml).

ÍNDICES ESTRATÉGICOS: Monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los macro-procesos y su impacto en sus clientes y grupos de referencia.¹⁷

INDICADORES OPERATIVOS: Monitorean y miden la gestión de la entidad, los procesos.¹⁸

LOGÍSTICA: es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.¹⁹

MANUAL DE CALIDAD: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.²⁰

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.²¹

MEJORAMIENTO: es el cambio que se introduce en una situación organización con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos. Se mide en términos del porcentaje de variación del valor de un indicador.²²

¹⁷ Referenciado En: www.Monografías.com/trabajos/trabajos/econoglos/econoglos.shtml.

¹⁸ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

¹⁹ ANGULO RIVERA, Julio Cesar, referenciado En: www.monografias.com/trabajos15/logistica//logistica.shtml.

²⁰ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

²¹ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

²² PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Es un sistema para incrementar la calidad y la productividad, que involucra a todos los trabajadores en la realización permanente de pequeños cambios en los procesos de la empresa.²³

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: Refleja la proporción de ventas en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que se realiza una unidad de negocio.²⁴

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Responsabilidad clave para emprender cualquier proceso electoral de importancia. Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.²⁵

PLANES ESTRATÉGICOS: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y

²³ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

²⁴ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

²⁵ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.²⁶

PRESUPUESTO: Es una herramienta y plan de acción dirigido a cumplir las metas previstas de la alta gerencia y los socios, expresada en términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Conjunto de elementos relacionados entre sí, para establecer la Política y los Objetivos de Calidad para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.²⁷

SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA: Son las persona jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.²⁸

SYGA: Sistema Informático de Gestión Aduanera, implementado por la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para aplicación del proceso de Exportación.²⁹

SYGA COMEX: Sistema Informático de Gestión Aduanera, implementado por la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para aplicación en el proceso de Importación.³⁰

²⁶ PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan: En: Indicadores Integrales de Gestión: Bogotá, D.C. Colombia, Mc Graw- Hill Interamericana S.A. 2004.

²⁷ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1

²⁸ Legislación Aduanera, Decreto 2685 de 1999, momo ediciones.

²⁹ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1.

KD: “Costo de la Deuda”, es un promedio de los costos de cada una de las obligaciones financieras..

KTO: “Capital de Trabajo Operativo”, son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar normalmente.

KTNO: “Capital de Trabajo Neto Operativo”, Representa la diferencia entre el capital de trabajo operativo que la empresa requiere para operar y la financiación que operativamente se obtiene.

UODI: “Utilidad Operativa Después de Impuestos”, Es la cantidad de dinero disponible para cumplir con los compromisos que una compañía tiene con sus acreedores y accionistas

RONA: “Rentabilidad del Capital Invertido”, cantidad de recursos que deja neto para los accionistas la venta de cada peso.

AON: “Activo Neto Operativo”, activos requeridos para producir u operar.

³⁰ Manual de Calidad de Agencia de Aduanas Nivel 1.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de los objetivos de la siguiente investigación, se hace necesario un diseño de campo, es decir, realizarlo en la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1, y según el diseño documental obtener información general del ente económico, por medio de entrevistas, encuestas a los accionistas, directivos de la organización.

El tiempo a ejecutar la investigación es de diseño longitudinal, porque, se hará en tiempo real, en el año en curso. (Junio 2009– noviembre 2010)

El diseño empleado será el experimental, por ser el presupuesto un modelo nuevo en la planeación estratégica de la compañía en estudio, y su diseño requiere un cambio de objetivos para su proceso interno.

3.1. ENFOQUES

El enfoque dado a esta investigación, es una amalgama entre lo cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, porque busca cumplir con los objetivos de la organización enmarcándolo como una herramienta financiera para la obtención de resultados de la gestión administrativa, desde la óptica externa y cualitativo porque estos aspectos serán posibles de determinar por la ayuda de los directivos de la compañía.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación desarrollada es la proyectiva, pues tiene como objetivo el diseño de un modelo que permite solucionar una necesidad de tipo práctico, como

es enlazar los objetivos de los accionistas con la misión y visión de la compañía, teniendo en cuenta la información suministrada.

3.3. OBJETO DE ESTUDIO

Como se ha descrito en el contenido de la investigación, es la sociedad Agencia de Aduanas Nivel 1.

3.4. DELIMITACIÓN

3.4.1. ESPACIAL:

Este trabajo es realizado en la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1.

3.4.2. TEMPORAL:

Entre el tiempo comprendido del doce de junio de 2009 al primero de Noviembre de 2010.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las actividades sucesivas y organizadas para analizar y discutir los resultados obtenidos, para cumplir con los objetivos propuestos serán Tablas en Excel, Gráficas, explicación e interpretación de dichas gráficas.

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	FUENTES
INDEPENDIENTE	PRESUPUESTO	ESTRUCTURA CORPORATIVA AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> • VISION • MISION • METAS ORGANIZACIONALES • POLITICA DE CALIDAD • OBJETIVOS ESTRATEGICOS • MANUAL DE SISTEMA DE • GESTION DE CALIDAD • DOCUMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA 	<ul style="list-style-type: none"> • ENTREVISTA A LOS ACCIONISTAS Y DIRECTIVOS
DEPENDIENTE	GESTION EMPRESARIAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • ESTADOS FINANCIEROS DE PROPOSITO GENERAL • INDICES FINANCIEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • ANALISIS FINANCIERO • TEXTOS PERTINENTES PARA LA TEORIA
		PERSPECTIVA PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • PLANEACION ESTRATEGICA • EFICIENCIA Y EFICACIA • INDICES DE MEDICION ESTRATEGICOS 	<ul style="list-style-type: none"> • ACCIONISTAS • DIRECTIVOS • JEFES DE DPTOS

4. ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

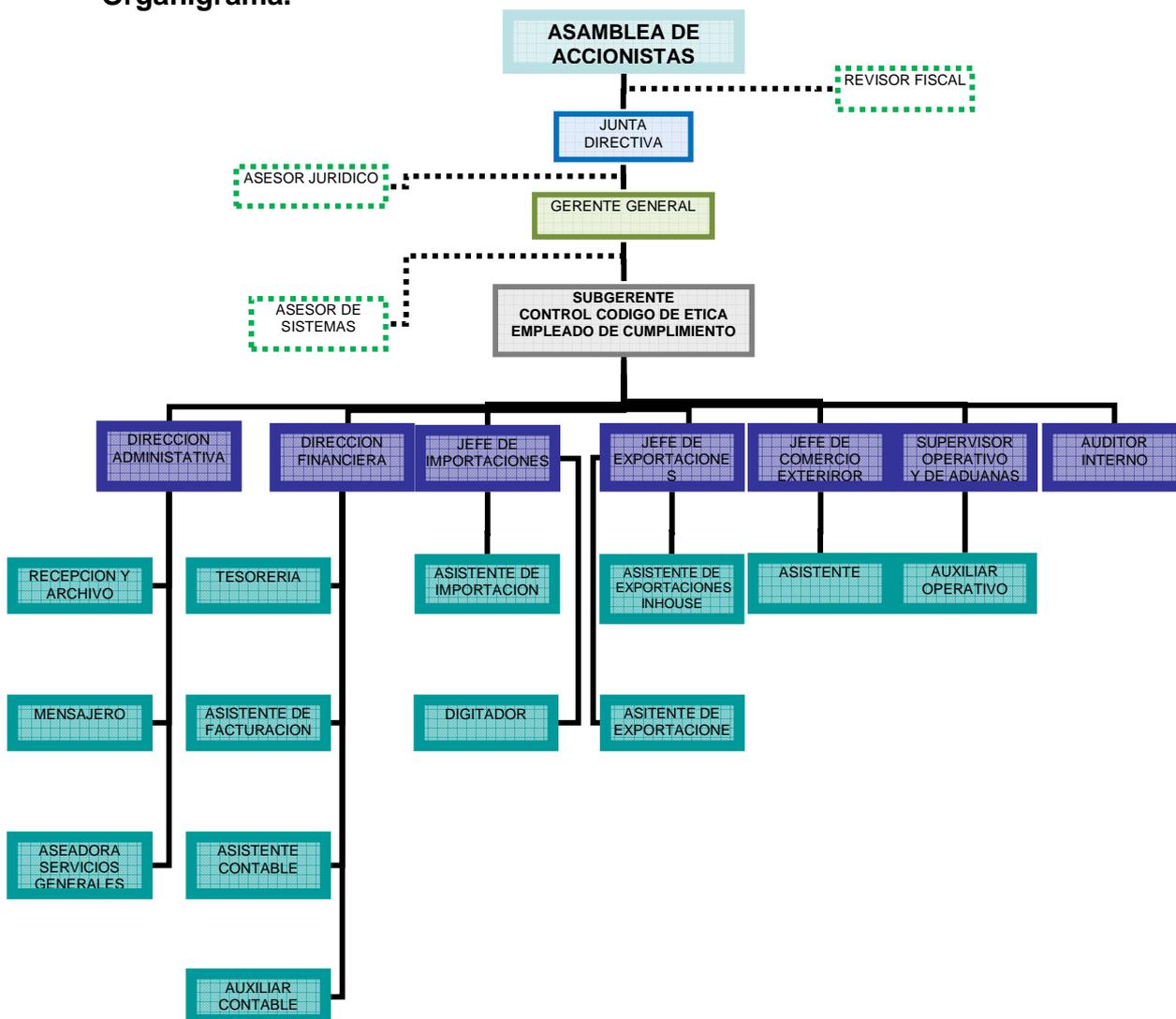
4.1. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Honorarios por Asesoría Profesional	\$400.000
Transportes	\$320.000
Compra de Libros	\$150.000
Fotocopias y útiles de Oficina	\$250.000
Empastados y Anillados	\$80.000
Refrigerio y Alimentación	\$100.000
Acceso a Internet y llamadas telefónicas	\$500.000
Imprevistos	\$250.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$2.050.000

5. DIAGNOSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS, FINANCIERAS, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

5.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

Organigrama.



La empresa por ser una sociedad anónima, cuenta con una asamblea de accionistas, según sus estatutos, es el órgano supremo que la gobierna y expresa la voluntad colectiva de los accionistas, registrada en el libro de actas.

La junta directiva es el órgano de gobierno nombrado por la asamblea general de accionistas, con el fin de que se cumplan los acuerdos que se hagan. Está compuesta por tres principales y tres suplentes, nombrados en el acta N° 17 del 19 de agosto de 2005.

El gerente general tendrá la facultad de administrar la sociedad y hacer uso de la razón social con igual representación y poderío, este es designado por la junta directiva.

El revisor fiscal es el delegatario de los socios para ejercer inspección permanente a la administración y validar los informes que este presente dando fe pública y dictaminando la información financiera de la compañía ante los diversos órganos de control.

El asesor jurídico se encarga de todos los trámites aduaneros y de control del buen funcionamiento de las normas legales y la constitución colombiana.

El asesor de sistemas se encarga de vigilar por el buen funcionamiento del software y hardware de la compañía, que permanezcan actualizados según las necesidades que se presenten.

El subgerente de la sociedad, es el encargado del cumplimiento y del control de ética, otra de sus funciones es la de vigilar por los procedimientos operativos del negocio.

La dirección administrativa es la encargada de la logística y organización del recurso humano de la empresa, tiene adicional la elaboración del sistema de gestión de calidad de la sociedad.

La dirección financiera es la encargada del procesamiento, control y planificación, financiera de la empresa, el cual se fundamenta en las normas vigentes según el estatuto tributario, decreto 2649 de 1993, decreto 2650 de 1993, la constitución y demás normas que regulan en Colombia, sin embargo, carecen de un sistema presupuestal.

Jefe de importaciones, se encarga de manejar al personal que legaliza las importaciones de los clientes de la compañía, liquidan los tributos aduaneros, elaboran declaraciones y revisan todos los procesos aduaneros que para poder entregarle a los clientes sus mercancías.

Jefe de exportaciones, encargado del manejo del personal que legaliza las exportaciones de los clientes de la compañía.

Jefe de comercio exterior, se encarga esta área de los trámites ante el ministerio de comercio exterior y el INVIMA, de las licencias y certificados que sean necesarios para los importadores y exportadores en la consecución de su importación o exportación.

Supervisor operativo y de aduanas, se encarga del manejo operativo de todas las operaciones en el puerto hasta el embarque de la mercancía en el transporte que llevara a las bodegas de los importadores o se embarque la mercancía para ser exportada.

Auditor Interno, vela por el buen cumplimiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa, además se encarga del control de los depósitos de los clientes pendiente por devolución de la naviera.

5.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA

5.2.1. DEFINICIÓN DE LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS POR NIVEL DE RESPONSABILIDAD.

Responsables de Ingresos:

- Gerente General
- Subgerente
- Dirección Financiera
- Jefes de Importación y Exportación

Responsable de Cotos y Gastos:

- Gerente General
- Subgerente
- Dirección Financiera
- Jefes de Importación y Exportación
- Dirección Administrativa

5.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS DE ACUERDO A SU GRADO DE CONTROLABILIDAD.

- Gerente General

Gastos Operacionales:

- Gastos de personal

- Honorarios
- Seguros
- arrendamientos
- Servicios
- Mantenimiento
- Gastos legales
- Transportes
- Papelería
- Aseo
- Vigilancia
- Gastos de tramitación

Gastos no Operacionales:

- Gastos financieros
- Multas, sanciones y litigios por parte de los empleados y trámites aduaneros

➤ Subgerente

Gastos Operacionales.

- Gastos de personal
- Servicios
- Gastos legales
- Gastos de tramitación

Gastos no Operacionales

- Gastos financieros

➤ Dirección Financiera

Gastos Operacionales

- Gastos de personal
- Honorarios
- Servicios
- Gastos legales

- Transportes
- Papelería
- Gastos de tramitación

Gastos no Operacionales:

- Gastos financieros
- Multas, sanciones y litigios por parte de los empleados y trámites aduaneros

➤ Jefes de Importación y Exportación

Gastos Operacionales

- Gastos legales
- Gastos de tramitación

Gastos no Operacionales:

- Multas, sanciones y litigios por parte de los empleados y trámites aduaneros

➤ Dirección Administrativa

Gastos Operacionales.

- Gastos legales
- Papelería
- Aseo
- vigilancia

Gastos no Operacionales:

- Multas, sanciones y litigios por parte de los empleados y trámites aduaneros

Comité de Presupuesto

- Gerente General
- Subgerente
- Dirección Financiera

- Jefes de Importación y Exportación
- Dirección Administrativa

5.2.3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.

Las siguientes políticas y normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia son aplicadas por esta sociedad de acuerdo a los decretos reglamentarios 2649 de 1993 “principios o normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia”, Decreto 2650 de 1993 “modificaciones del Plan Único de Cuentas para los comerciantes”, código de Comercio y Estatuto Tributario, para la preparación de sus Estados Financieros y para el reconocimiento de los ingresos y gastos en cumplimiento de las normas de realización, asociación y asignación.

Sistema Contable

De acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, la sociedad utiliza el sistema de causación según el cual los ingresos y egresos se registran cuando se causan independientemente de si se efectúa su cobro o su pago en efectivo. Por consiguiente, cuando los ingresos o desembolsos deben afectar períodos futuros, se diferieren.

A continuación se relacionan las cuentas utilizadas por la empresa según el DC 2650 de 1993:

1 Activo

11 Disponible

1105 Caja

1110 Bancos

1120 Cuentas de ahorro

1125 Fondos

12 Inversiones

1215 Bonos

1220 Cédulas

1255 Obligatorias

1295 otras inversiones

1299 provisiones

13 deudores

1305 clientes

1310 cuentas corrientes comerciales

1320 cuentas por cobrar a vinculados económicos

1325 cuentas por cobrar a socios y accionistas

1330 anticipos y avances

1335 depósitos

1350 retención sobre contratos

1355 anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor

1360 reclamaciones

1365 cuentas por cobrar a trabajadores

1370 prestamos a particulares

1380 deudores varios

1390 deudas de difícil cobro

1399 provisiones

15 propiedades planta y equipo

1504 terrenos

1508 construcciones en curso

1516 construcciones y edificaciones

1520 maquinaria y equipo

1524 equipo de oficina

1528 equipo de computación y comunicación

1540 flota y equipo de transporte

1592 depreciación acumulada

1599 provisiones

17 diferidos

1705 gastos pagados por anticipado

1710 cargos diferidos

19 valorizaciones

1905 de inversiones

1910 de propiedades planta y equipo

1995 de otros activos

2 Pasivo

21 Obligaciones financieras

2105 Bancos nacionales

2115 Corporaciones financieras

2195 Otras obligaciones

22 Proveedores

2205 Nacionales

2215 Cuentas corrientes comerciales

23 Cuentas por pagar

2305 Cuentas corrientes comerciales

2315 A compañías vinculadas

2335 Costos y gastos por pagar

2355 Deudas con accionistas o socios
2360 Dividendos o participaciones por pagar
2365 Retención en la fuente
2367 Impuesto a las ventas retenido
2368 Impuesto de industria y comercio retenido
2370 Retenciones y aportes de nómina
2380 Acreedores varios
24 Impuestos, gravámenes y tasas
2404 De renta y complementarios
2408 Impuesto sobre las ventas por pagar
2412 De industria y comercio
25 Obligaciones laborales
2505 Salarios por pagar
2510 Cesantías consolidadas
2515 Intereses sobre cesantías
2520 Prima de servicios
2525 Vacaciones consolidadas
2540 Indemnizaciones laborales
26 Pasivos estimados y provisiones
2605 Para costos y gastos
2610 Para obligaciones laborales
2615 Para obligaciones fiscales
2620 Pensiones de jubilación
2695 Provisiones diversas
27 Pasivos estimados y provisiones
2705 Ingresos recibidos por anticipado
28 Otros pasivos
2805 Anticipos y avances recibidos
2810 Depósitos recibidos
2815 Ingresos recibidos para terceros
2830 Embargos judiciales
2895 Diversos
3 Patrimonio
31 Capital social
3105 Capital suscrito y pagado
32 Superávit de capital
3205 Prima en colocación de acciones, cuotas o partes de interés social
33 Reservas
3305 Reservas obligatorias
34 Revalorización del patrimonio
3405 Ajustes por inflación
36 Resultados del ejercicio
3605 Utilidad del ejercicio
3610 Pérdida del ejercicio
37 Resultados de ejercicios anteriores

3705 Utilidades acumuladas
3710 Pérdidas acumuladas
38 Superávit por valorizaciones
3805 De inversiones
3810 De propiedades, planta y equipo
3895 De otros activos

4 Ingresos

41 Operacionales

4155 Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
4175 Devoluciones en ventas (DB)

42 No operacionales

4205 Otras ventas
4210 financieros
4220 arrendamientos
4235 servicios
4240 utilidad en venta de inversiones
4245 utilidad en venta de propiedades planta y equipo
4250 recuperaciones
4255 indemnizaciones
4295 diversos

47 ajustes por inflación

4705 corrección monetaria

5 Gastos

51 Operacionales de administración

5105 Gastos de personal
5110 Honorarios
5115 Impuestos
5120 Arrendamientos
5125 Contribuciones y afiliaciones
5130 Seguros
5135 Servicios
5140 Gastos legales
5145 Mantenimiento y reparaciones
5150 Adecuación e instalación
5155 Gastos de viaje
5160 Depreciaciones
5165 Amortizaciones
5195 Diversos

52 Operacionales de ventas

5205 Gastos de personal
5210 Honorarios
5215 Impuestos
5220 Arrendamientos
5225 Contribuciones y afiliaciones

5230 Seguros
5235 Servicios
5240 Gastos legales
5245 Mantenimiento y reparaciones
5250 Adecuación e instalación
5255 Gastos de viaje
5260 Depreciaciones
5270 Financieros-reajuste del sistema
5275 Pérdidas método de participación
5295 Diversos
5299 Provisiones
53 No operacionales
5305 Financieros
5310 Pérdida en venta y retiro de bienes
5313 Pérdidas método de participación
5315 Gastos extraordinarios
5395 Gastos diversos
54 Impuesto de renta y complementarios
5405 Impuesto de renta y complementarios
59 Ganancias y pérdidas
5905 Ganancias y pérdidas
8 Cuentas de orden deudoras
81 Derechos contingentes
8195 Diversas
82 Deudoras fiscales
8201 a 8299
83 Deudoras de control
8325 Activos castigados
8395 Otras cuentas deudoras de control
84 Derechos contingentes por contra (CR)
8401 a 8499
85 Deudoras fiscales por contra (CR)
86 Deudoras de control por contra (CR)
9 Cuentas de orden acreedoras
91 Responsabilidades contingentes
9195 Otras responsabilidades contingentes
92 Acreedoras fiscales
93 Acreedoras de control
9305 Contratos de arrendamiento financiero
9395 Otras cuentas de orden acreedoras de control
94 Responsabilidades contingentes por contra (DB)
95 Acreedoras fiscales por contra (DB)
96 Acreedoras de control por contra (DB)

5.2.4. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA

AGENCIA DE ADUANAS S.A. NIVEL 1

NIT 800.053.508 -9

1. ESTRUCTURA DE CAPITAL POR AÑO			
	2006	2007	2008
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	262.707.954,72	210.978.814,00	154.931.932,80
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	192.740.002,00	199.070.647,00	294.596.509,00
TOTAL PASIVOS	455.447.956,72	410.049.461,00	449.528.441,80
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	392.000.000,00	392.000.000,00	392.000.000,00
RESERVA LEGAL	15.968.339,00	24.139.359,00	32.744.926,00
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	80.710.211,00	217.495.750,00	294.945.852,20
TOTAL PATRIMONIO	488.678.550,00	633.635.109,00	719.690.778,20
TOTAL CAPITAL \$	944.126.506,72	1.043.684.570,00	1.169.219.220,00

a. Estructura porcentual del Capital por año

2. ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL CAPITAL POR AÑO				
		2006	2007	2008
DEUDA	D%	48,240%	39,289%	38,447%
PATRIMONIO	P%	51,760%	60,711%	61,553%
TOTAL %		100%	100%	100%

b. Identificación del Costo de la Deuda

3. IDENTIFICAR EL COSTO DE LA DEUDA Kd%

PASIVOS FINANCIEROS SALDOS AÑO 2008

BANCO	No. OBLIGACION	MONTO	TASA	CONVERSION	TASA EA	GASTOS FINANCIEROS
BANCOLOMBIA	787008345	\$ 93.333.332,00	DTF+11.10 TA	9.82+11.10	20,92%	19.525.333,05
BANCOLOMBIA	7850080001	\$ 110.054.688,00	DTF+ 7.55%TA	9.82+7.55	17,37%	19.116.499,31
BANCO DE CREDITO	501-3630-6	\$ 22.603.913,14	DTF+ 5 % TA	9.82+5	14,82%	3.349.899,93
BANCOLOMBIA	5099-0005226	\$ 46.859.363,40	16% EA		16,00%	7.497.498,14
BANCOLOMBIA	5099-0004826	\$ 106.275.681,30	16% EA		16,00%	17.004.109,01
BANCOLOMBIA	5099-0005006	\$ 48.128.132,30	16% EA		16,00%	7.700.501,17
DAVIVIENDA	580505600031052-2	\$ 20.225.088,59	20.68% EA		20,68%	4.182.548,32
DAVIVIENDA	580505600018288-9	\$ 974.332,07	20.68% EA		20,68%	201.491,87
GALOSMOTOS	11111	\$ 1.073.911,00	14.00% EA		14,00%	150.347,54
TOTAL PASIVOS		\$ 449.528.441,80				\$ 78.728.228,34

$$\text{Kd\%} = \frac{\$ 78.728.228,34}{\$ 449.528.441,80} = 17,51351439\%$$

PASIVOS FINANCIEROS SALDOS AÑO 2007

BANCO	No. OBLIGACION	MONTO	TASA	CONVERSION	TASA EA	GASTOS FINANCIEROS
BANCOLOMBIA	7850080001	\$ 150.054.684,00	DTF+ 7.55%TA	9.15+7.55	16,70%	25.059.132,23
BANCO DE CREDITO	501-3630-6	\$ 21.920.981,00	DTF+ 5 % TA	9.15+5	14,15%	3.101.818,81
BANCOLOMBIA	5099-0005226	\$ 46.209.606,00	16% EA		16,00%	7.393.536,96
BANCOLOMBIA	5099-0004826	\$ 105.538.236,00	16% EA		16,00%	16.886.117,76
BANCOLOMBIA	5099-0005006	\$ 47.322.805,00	16% EA		16,00%	7.571.648,80
DAVIVIENDA	580505600031052-2	\$ 24.587.152,26	20.68% EA		20,68%	5.084.623,09
DAVIVIENDA	580505600018288-9	\$ 11.654.321,87	20.68% EA		20,68%	2.410.113,76
GALOSMOTOS	11111	\$ 2.761.675,00	14.00% EA		14,00%	386.634,50
TOTAL PASIVOS		\$ 410.049.461,13				\$ 67.893.625,91

$$\text{Kd\%} = \frac{\$ 67.893.625,91}{\$ 410.049.461,13} = 16,55742352\%$$

PASIVOS FINANCIEROS SALDOS AÑO 2006

BANCO	No. OBLIGACION	MONTO	TASA	CONVERSION	TASA EA	GASTOS FINANCIEROS
BANCOLOMBIA	7850080001	\$ 190.000.001,00	DTF+ 7.55%TA	6.82+7.55	14,37%	27.303.000,14
BANCO DE CREDITO	501-3630-6	\$ 24.706.839,68	DTF+ 5 % TA	6.82+5	11,82%	2.920.348,45
BANCOLOMBIA	5099-0005226	\$ 43.831.069,13	16% EA		16,00%	7.012.971,06
BANCOLOMBIA	5099-0004826	\$ 103.699.439,26	16% EA		16,00%	16.591.910,28
BANCOLOMBIA	5099-0005006	\$ 45.209.493,13	16% EA		16,00%	7.233.518,90
DAVIVIENDA	580505600031052-2	\$ 28.500.000,00	20.68% EA		20,68%	5.893.800,00
DAVIVIENDA	580505600018288-9	\$ 17.567.567,52	20.68% EA		20,68%	3.632.972,96
GALOSMOTOS	11111	\$ 1.933.547,00	14.00% EA		14,00%	270.696,58
TOTAL PASIVOS		\$ 455.447.956,72				\$ 70.859.218,38

$$\text{Kd\%} = \frac{\$ 70.859.218,38}{\$ 455.447.956,72} = 15,55813729\%$$

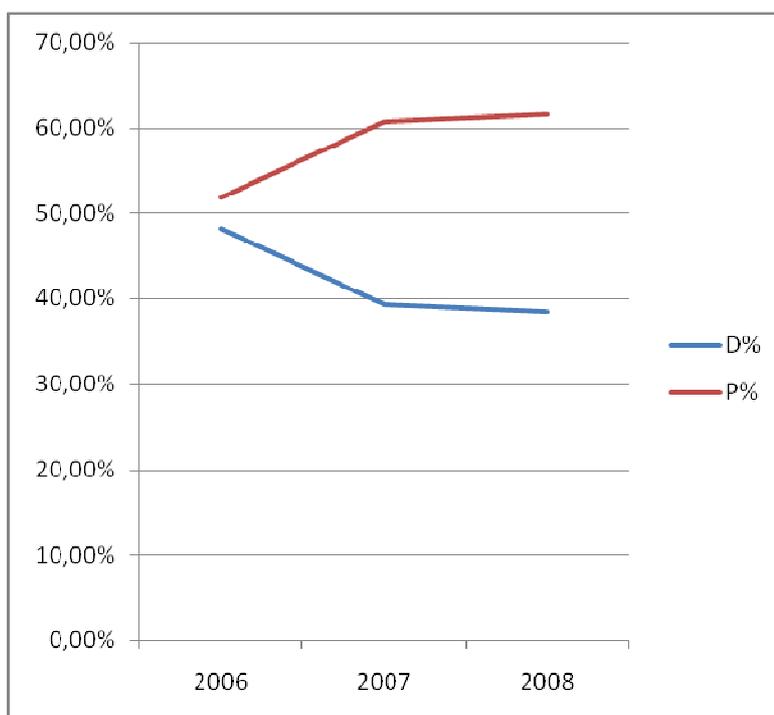
Este cálculo nos permitió sacar las siguientes conclusiones:

1. Para cada uno de los años la estructura de capital muestra que la mayor parte de financiación está dada por los inversionistas o dueños de la empresa, porque se concentra en el patrimonio. Esta relación se hace constante año tras año, lo que le está implicando a la empresa menor riesgo en el desarrollo de sus actividades, lo que no significa una liquidez extraordinaria.
2. Al calcular los costos de cada una de las fuentes de financiación por separado, descontando el impuesto de renta sobre la deuda, es notorio que la empresa está asumiendo un costo muy alto por financiarse con recursos propios más que con deuda externa.
3. El hecho de que la empresa este financiada con recursos propios más que con deuda externa, corresponde a aspectos legales que obligan a todas las Sociedades de Intermediación Aduanera a mantener en su patrimonio como mínimo \$1000 millones de pesos. Si la empresa decidiera financiarse con deuda externa, disminuiría el patrimonio y esto traería consecuencias nefastas para seguir con el funcionamiento de la misma.
4. Al ponderar dichos costos obtenemos para cada año, la tasa que indica cuanto le cuesta a la empresa tener recursos propios o de terceros en el desarrollo de sus actividades, comparando estos resultados con la Tasa de Rendimiento del Mercado, dada para el Sector de Empresas de servicios, según Stándars and Poors 500, podemos afirmar que la empresa supera las expectativas de mercado, por lo que los resultados obtenidos son mayores.

Consolidado

PERIODO	2006	2007	2008
D%	48.24%	39.29%	38.45%
P%	51.76%	60.71%	61.55%
Kdt%	10.11%	10.93%	11.73%
Ke%	45.92%	41.41%	42.49%
WACC	28.64%	29.43%	30.91%

Comportamiento de la estructura de capital



ÍNDICES FINANCIEROS ESTRUCTURA FINANCIERA

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2008 - 2007 - 2006 - 2005

<u>ACTIVOS</u>	2005	2006	2007	2008
DISPONIBLE	174.870.439,00	245.524.943,00	426.509.077,00	389.078.646,37
INVERSIONES	12.000.000,00	25.000.000,00	25.062.889,00	252.000.000,00
DEUDORES CLIENTES	628.015.633,00	630.319.904,00	909.939.367,00	580.836.368,94
DEUDORES ACCIONISTAS	46.799.860,00	827.222,00	0,00	0,00
DEUDORES IMPUESTOS	226.425.835,00	253.622.938,00	235.091.058,00	430.567.070,00
ANTICIPOS Y AVANCES	50.740.212,00	704.571.486,00	305.051.161,00	9.188.821,00
DEPOSITOS POR RECAUDAR	244.805.050,00	0,00	0,00	200.287.860,00
OTROS DEUDORES	132.295.851,00	97.983.634,00	33.686.786,00	69.680.209,00
GASTOS DIFERIDOS	14.643.157,00	14.670.468,00	5.865.688,00	8.728.982,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.530.596.037,00	1.972.520.595,00	1.941.206.026,00	1.940.367.957,31
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.142.677.396,00	888.396.680,00	1.411.522.438,00	1.976.641.534,99
DEPRECIACIÓN	-544.300.858,00	-414.835.989,00	-503.701.560,00	-612.069.133,00
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	598.376.538,00	473.560.691,00	907.820.878,00	1.364.572.401,99
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES PERMANENTES	1.261.000,00	1.261.000,00	1.261.000,00	1.261.000,00
CARGOS DIFERIDOS	234.055.484,00	20.943.080,00	5.334.741,00	0,00
VALORIZACIONES			0,00	111.889.518,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	235.316.484,00	22.204.080,00	6.595.741,00	113.150.518,00
TOTAL ACTIVOS	2.364.289.059,00	2.475.743.692,00	2.855.622.645,00	3.418.090.877,30

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	93.269.435,00	304.714.401,00	210.978.814,00	234.749.698,46
PROVEEDORES	16.074.009,00	20.809.687,00	7.349.568,00	10.895.734,80
CUENTAS POR PAGAR	286.105.934,00	431.300.189,00	594.951.525,00	653.147.473,87
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y T	41.192.997,00	56.153.220,00	52.921.537,00	50.839.768,92
ACREEDORES VARIOS	444.031.967,00	398.991.824,00	597.909.961,00	225.719.186,23
PASIVOS ESTIMADOS Y PROV.	95.865.000,00	124.169.000,00	87.820.000,00	198.111.000,00
OBLIGACIONES LABORALES			71.699.555,00	82.029.001,00
DEPOSITOS POR PAGAR	243.785.879,00	0,00	0,00	200.287.860,00
DIVIDENDOS POR PAGAR			0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.220.325.221,00	1.336.138.321,00	1.623.630.960,00	1.655.779.723,28

PASIVO A LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	192.740.002,00	192.740.002,00	199.070.647,00	294.596.509,00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	192.740.002,00	192.740.002,00	199.070.647,00	294.596.509,00

TOTAL PASIVO

1.413.065.223,00	1.528.878.323,00	1.822.701.607,00	1.950.376.232,28
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	392.000.000,00	392.000.000,00	392.000.000,00	392.000.000,00
RESERVA LEGAL	12.700.390,00	12.700.390,00	24.139.359,00	32.744.926,00
REVALORIZACION PATRIMONIO	276.808.415,00	313.230.260,00	313.230.259,00	313.230.259,00
RESULTADOS EJERCICIO	154.179.000,00	148.224.508,00	86.055.672,00	322.904.089,82
RESULTADOS EJERCICIOS AN	115.545.031,00	80.710.211,00	217.495.750,00	294.945.852,20
VALORIZACIONES	0,00	0,00	0,00	111.889.518,00
TOTAL PATRIMONIO	951.232.836,00	946.865.369,00	1.032.921.040,00	1.467.714.645,02

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.364.298.059,00	2.475.743.692,00	2.855.622.647,00	3.418.090.877,30
----------------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DE ENERO 1º A DICIEMBRE 31 DE 2008 Y 2007, 2007 Y 2006**

CONCEPTOS	2.007	2.006	VARIACION	%	2.008	2.007	VARIACION
INGRESOS INTERMEDIACION	1.911.640.667,00	1.644.558.723,00	267.081.944,00	16,24	2.343.631.062,29	1.911.640.667,00	431.990.395,29
INGRESOS POR ACTIVIDADES	261.440.781,00	447.841.283,00	(186.400.502,00)	(41,62)	436.080.069,82	261.440.781,00	174.589.288,82
DEVOLUCIONES EN VENTAS	(3.272.770,00)	-	(3.272.770,00)	-	-	(3.272.770,00)	3.272.770,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.169.808.678,00	2.092.400.006,00	77.408.672,00	3,70	2.779.661.132,11	2.169.808.678,00	609.852.454,11
(-) COSTO DE VENTA	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	2.169.808.678,00	2.092.400.006,00	77.408.672,00	3,70	2.779.661.132,11	2.169.808.678,00	609.852.454,11
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
GASTOS DE PERSONAL	809.402.989,00	663.321.757,00	146.081.232,00	22,02	941.522.065,00	809.402.989,00	132.119.076,00
HONORARIOS	682.393.140,00	584.017.063,00	98.376.077,00	16,84	621.743.019,00	682.393.140,00	(60.650.121,00)
IMPUESTOS	41.180.565,00	26.485.085,00	14.695.530,00	55,49	40.916.474,00	41.180.565,00	(264.091,00)
SEGUROS	22.463.453,00	21.638.936,00	824.517,00	3,81	21.734.381,00	22.463.453,00	(729.072,00)
ARRENDAMIENTOS	20.223.367,00	60.783.601,00	(40.560.234,00)	(66,73)	22.936.731,00	20.223.367,00	2.713.364,00
SERVICIOS	253.415.825,00	176.199.875,00	77.215.950,00	43,82	387.231.687,04	253.415.825,00	133.815.862,04
GASTOS LEGALES	3.281.602,00	7.600.507,00	(4.318.905,00)	(56,82)	23.813.378,00	3.281.602,00	20.531.776,00
MANUTENIMIENTO Y REPARACIONES	72.271.372,00	38.010.436,00	34.260.936,00	90,14	71.149.626,48	72.271.372,00	(1.121.745,52)
DEPRECIACION	88.865.570,45	108.082.725,00	(19.217.154,55)	(17,78)	103.498.510,00	88.865.570,45	14.632.939,55
AMORTIZACION	3.227.200,00	10.189.058,00	(6.961.858,00)	(68,33)	818.099,00	3.227.200,00	(2.409.101,00)
PROVISIONES	22.568.412,00	20.688.875,00	1.879.537,00	9,08	25.573.811,00	22.568.412,00	3.005.399,00
DIVERSOS	191.833.352,55	129.251.475,00	62.581.877,55	48,42	191.089.858,31	191.833.352,55	(743.494,24)
GASTOS VENTAS	2.214.000,00	787.906,00	1.426.094,00	181,00	-	2.214.000,00	(2.214.000,00)
TOTAL GASTOS	2.213.340.848,00	1.847.057.249,00	366.283.599,00	19,83	2.452.027.639,83	2.213.340.848,00	238.686.791,83
UTILIDAD OPERACIONAL	(43.532.170,00)	245.342.757,00	(288.874.927,00)	(117,74)	327.633.492,28	(43.532.170,00)	371.165.662,28
INGRESOS NO OPERACIONALES	370.718.834,00	168.449.924,00	202.268.910,00	120,08	451.085.865,82	370.718.834,00	80.367.031,82
GASTOS NO OPERACIONALES	198.447.816,00	208.913.570,00	(10.465.754,00)	(5,01)	257.704.268,28	198.447.816,00	59.256.452,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	128.738.848,00	204.879.111,00	(76.140.263,00)	(37,16)	521.015.089,82	128.738.848,00	392.276.241,82
PROVISION IMPUESTO RENTA	87.820.000,00	124.169.000,00	(36.349.000,00)	(29,27)	198.111.000,00	87.820.000,00	110.291.000,00
UTILIDAD O PERDIDA NETA	40.918.848,00	80.710.111,00	(39.791.263,00)	(49,30)	322.904.089,82	40.918.848,00	281.985.241,82

**BALANCE GENERAL COMPARATIVO
A DICIEMBRE 31 DE 2008 - 2007 -2006**

<u>ACTIVOS</u>	2007	2006	VARIACION	%
DISPONIBLE	426.509.077,00	245.524.943,00	180.984.134	73,71
INVERSIONES	25.062.889,00	25.000.000,00	62.889	0,25
DEUDORES CLIENTES	909.939.367,00	630.319.904,00	279.619.463	44,36
DEUDORES ACCIONISTAS	0,00	827.222,00	-827.222	-100,00
DEUDORES IMPUESTOS	235.091.058,00	253.622.938,00	-18.531.880	-7,31
ANTICIPOS Y AVANCES	305.051.161,00	704.571.486,00	-399.520.325	-56,70
DEPOSITOS POR RECAUDAR	0,00	0,00	0	0,00
OTROS DEUDORES	33.686.786,00	97.983.634,00	-64.296.848	-65,62
GASTOS DIFERIDOS	5.865.688,00	14.670.468,00	-8.804.780	-60,02
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.941.206.026,00	1.808.034.915,00	133.171.111	7,37
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUI	1.411.522.438,00	888.396.680,00	523.125.758	58,88
DEPRECIACIÓN	-503.701.560,00	-414.835.989,00	-88.865.571	21,42
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y E	907.820.878,00	645.504.697,00	262.316.181	40,64
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES PERMANENTES	1.261.000,00	1.261.000,00	0	0,00
CARGOS DIFERIDOS	5.334.741,00	20.943.080,00	-15.608.339	-74,53
VALORIZACIONES	0,00		0	0,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	6.595.741,00	22.204.080,00	-15.608.339	-70,29
TOTAL ACTIVOS	2.855.622.645,00	2.475.743.692,00	379.878.953	15,34

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	210.978.814,00	304.714.401,00	-93.735.587	-30,76
PROVEEDORES	7.349.568,00	20.809.687,00	-13.460.119	-64,68
CUENTAS POR PAGAR	594.951.525,00	431.300.189,00	163.651.336	37,94
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y T	52.921.537,00	56.153.220,00	-3.231.683	-5,76
ACREEDORES VARIOS	597.909.961,00	398.991.824,00	198.918.137	49,86
PASIVOS ESTIMADOS Y PROV.	87.820.000,00	124.169.000,00	-36.349.000	-29,27
OBLIGACIONES LABORALES	71.699.555,00		71.699.555	0,00
DEPOSITOS POR PAGAR	0,00	0,00	0	0,00
DIVIDENDOS POR PAGAR	0,00		0	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.623.630.960,00	1.336.138.321,00	287.492.639	21,52

PASIVO A LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	199.070.647,00	192.740.002,00	6.330.645	3,28
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	199.070.647,00	192.740.002,00	6.330.645	3,28

TOTAL PASIVO

1.822.701.607,00	1.528.878.323,00	293.823.284	19,22
-------------------------	-------------------------	--------------------	--------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	392.000.000,00	392.000.000,00	0	0,00
RESERVA LEGAL	24.139.359,00	12.700.390,00	11.438.969	90,07
REVALORIZACION PATRIMONIO	313.230.259,00	313.230.260,00	-1	0,00
RESULTADOS EJERCICIO	86.055.672,00	148.224.508,00	-62.168.836	-41,94
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	217.495.750,00	80.710.211,00	136.785.539	169,48
VALORIZACIONES	0,00	0,00	0	0,00
TOTAL PATRIMONIO	1.032.921.040,00	946.865.369,00	86.055.671	9,09

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.855.622.647,00	2.475.743.692,00	379.878.955	15,34
----------------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------	--------------

<u>ACTIVOS</u>	2008	2007	VARIACION	%
DISPONIBLE	389.078.646,37	426.509.077,00	-37.430.431	-8,78
INVERSIONES	252.000.000,00	25.062.889,00	226.937.111	905,47
DEUDORES CLIENTES	580.836.368,94	909.939.367,00	-329.102.998	-36,17
DEUDORES ACCIONISTAS	0,00	0,00	0	0,00
DEUDORES IMPUESTOS	430.567.070,00	235.091.058,00	195.476.012	83,15
ANTICIPOS Y AVANCES	9.188.821,00	305.051.161,00	-295.862.340	-96,99
DEPOSITOS POR RECAUDAR	200.287.860,00	0,00	200.287.860	0,00
OTROS DEUDORES	69.680.209,00	33.686.786,00	35.993.423	106,85
GASTOS DIFERIDOS	8.728.982,00	5.865.688,00	2.863.294	48,81
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.940.367.957,31	1.941.206.026,00	-838.069	-0,04
		4.604.686,00		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQU	1.976.641.534,99	1.411.522.438,00	565.119.097	40,04
DEPRECIACIÓN	-612.069.133,00	-503.701.560,00	-108.367.573	21,51
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y	1.364.572.401,99	907.820.878,00	456.751.524	50,31
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES PERMANENTES	1.261.000,00	1.261.000,00	0	0,00
CARGOS DIFERIDOS	0,00	5.334.741,00	-5.334.741	-100,00
VALORIZACIONES	111.889.518,00	0,00	111.889.518	0,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	113.150.518,00	6.595.741,00	106.554.777	1615,51
TOTAL ACTIVOS	3.418.090.877,30	2.855.622.645,00	562.468.232	19,70

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	234.749.698,46	210.978.814,00	23.770.884	11,27
PROVEEDORES	10.895.734,80	7.349.568,00	3.546.167	48,25
CUENTAS POR PAGAR	653.147.473,87	594.951.525,00	58.195.949	9,78
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y T	50.839.768,92	52.921.537,00	-2.081.768	-3,93
ACREEDORES VARIOS	225.719.186,23	597.909.961,00	-372.190.775	-62,25
PASIVOS ESTIMADOS Y PROV.	198.111.000,00	87.820.000,00	110.291.000	125,59
OBLIGACIONES LABORALES	82.029.001,00	71.699.555,00	10.329.446	14,41
DEPOSITOS POR PAGAR	200.287.860,00	0,00	200.287.860	0,00
DIVIDENDOS POR PAGAR	0,00	0,00	0	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.655.779.723,28	1.623.630.960,00	32.148.763	1,98

PASIVO A LARGO PLAZO

OBLIGACIONES FINANCIERAS	294.596.509,00	199.070.647,00	95.525.862	47,99
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	294.596.509,00	199.070.647,00	95.525.862	47,99

TOTAL PASIVO

1.950.376.232,28	1.822.701.607,00	127.674.625	7,00
-------------------------	-------------------------	--------------------	-------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	392.000.000,00	392.000.000,00	0	0,00
RESERVA LEGAL	32.744.926,00	24.139.359,00	8.605.567	35,65
REVALORIZACION PATRIMONIO	313.230.259,00	313.230.259,00	0	0,00
RESULTADOS EJERCICIO	322.904.089,82	86.055.672,00	236.848.418	275,23
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIO	294.945.852,20	217.495.750,00	77.450.102	35,61
VALORIZACIONES	111.889.518,00	0,00	111.889.518	0,00
TOTAL PATRIMONIO	1.467.714.645,02	1.032.921.040,00	434.793.605	42,09

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.418.090.877,30	2.855.622.647,00	562.468.230	19,70
----------------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------	--------------

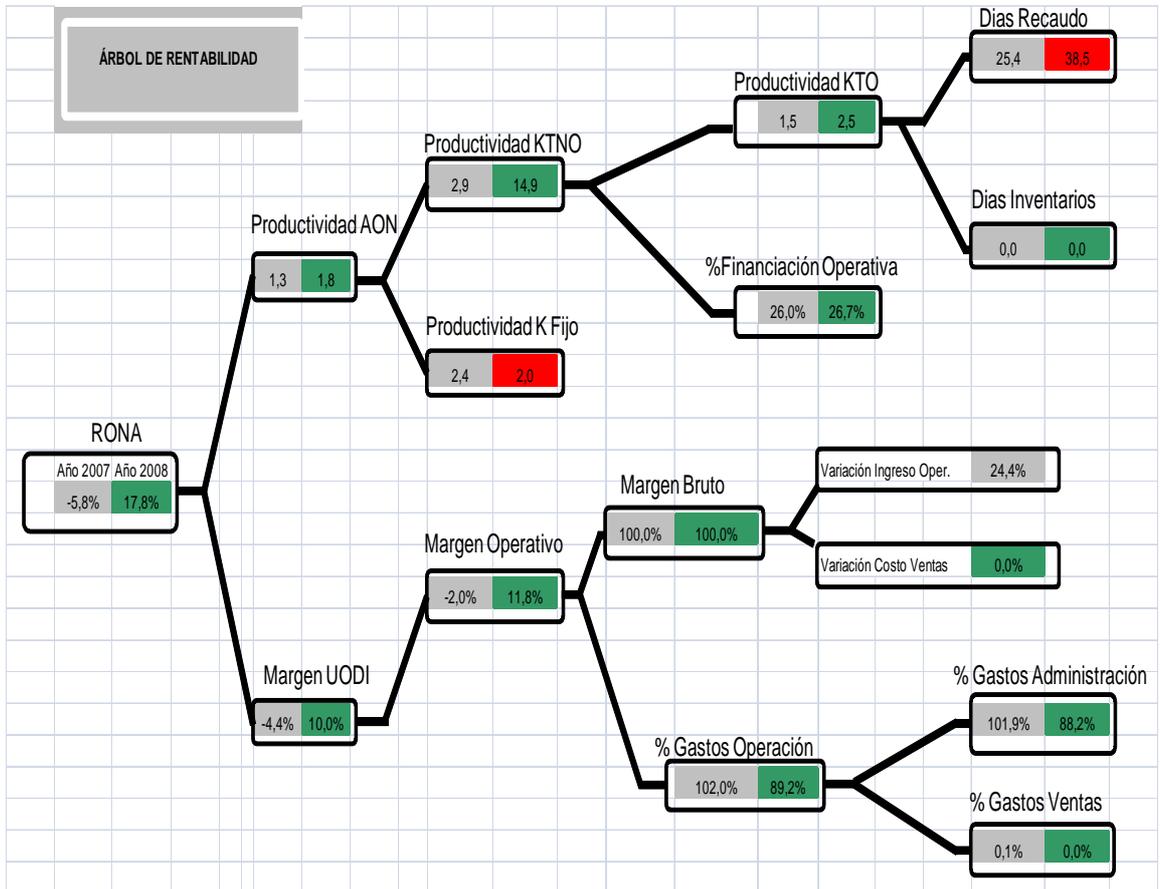
CALCULO DE INDICADORES			
	2006	2007	2008
Deudores	982.753.698,0	1.178.717.211,0	1.081.083.647,9
Inventarios	0,0	0,0	0,0
Pagos por anticipado	704.571.486,0	310.916.849,0	17.917.803,0
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Terrenos	125.437.074,0	125.437.074,0	215.437.074,0
Contrucciones en Curso	0,0	0,0	394.943.614,0
Contrucciones y edificaciones	323.740.496,0	800.823.573,0	800.823.573,0
Muebles y enseres	141.922.572,0	167.791.179,0	188.803.724,0
Equipo de computo	175.655.090,0	191.939.167,0	209.802.102,0
Flota y Equipo de Transporte	121.641.446,0	125.531.446,0	166.831.446,0
Depreciación acumulada	-414.835.989,0	-503.701.560,0	-612.069.133,0
Otros Activos Operativos	14.670.468,0	5.865.688,0	8.728.982,0
Valorización de Ppe	0,0	0,0	
Capital Fijo	488.231.157,0	913.686.567,0	1.373.301.382,0
Intangibles	0,0		
Diferidos LP	20.943.080,0	5.334.741,0	
Otros Activos Operativos	20.943.080,0	5.334.741,0	0,0
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Capital Fijo	488.231.157,0	913.686.567,0	1.373.301.382,0
Otros Activos Operativos	20.943.080,0	5.334.741,0	0,0
Activo Operacional	2.175.556.341,0	2.403.320.627,0	2.472.302.832,9
Proveedores	20.809.687,0	7.349.568,0	10.895.734,8
Cuentas por pagar	431.300.192,0	594.951.525,0	653.147.473,9
Pasivo Fiscales	56.153.220,0	52.921.537,0	50.839.768,9
Pasivos Laborales	124.169.000,0	87.820.000,0	198.111.000,0
Pasivo Operativo	632.432.099,0	743.042.630,0	912.993.977,6
Pasivo Operativo/KTO	37,5%	49,9%	83,1%
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
-Pasivo Operativo	632.432.099,0	743.042.630,0	912.993.977,6
KTNO	1.054.893.085,0	746.591.430,0	186.007.473,4
Variación KTNO		-308.301.655,0	-560.583.956,7
	2006	2007	2008
Variación KTO		-197.691.124,0	-390.632.609,1
Variación Pasivo Operativo		110.610.531,0	169.951.347,6
Variación KTNO		-308.301.655,0	-560.583.956,7

	2006	2007	2008
Variación KTO		-197.691.124,0	-390.632.609,1
Variación Pasivo Operativo		110.610.531,0	169.951.347,6
Variación KTNO		-308.301.655,0	-560.583.956,7
Utilidad Operacional	245.342.757,0	-43.532.170,0	327.633.492,3
Activo Operacional	2.175.556.341,0	2.403.320.627,0	2.472.302.832,9
Rentabilidad Operativa	11,3%	-1,8%	13,3%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Impuestos por pagar	56.153.220,0	52.921.537,0	50.839.768,9
Productividad Activo Op.	37,3	41,0	54,7
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Utilidad Operacional	245.342.757,0	-43.532.170,0	327.633.492,3
Margen Operacional	11,7%	-2,0%	11,8%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Productividad KTO	1,2	1,5	2,5
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Capital Fijo	488.231.157,0	913.686.567,0	1.373.301.382,0
Productividad K Fijo	4,3	2,4	2,0
cuenta por cobrar clientes	630.319.904,0	909.939.367,0	580.836.368,9
cuenta por cobrar clientes prom.	38.184.409,9	64.177.469,6	62.115.655,7
Días Recaudo	21,8	25,4	38,5
-Costo de Ventas	0,0	0,0	0,0
Inventarios	0,0	0,0	0,0
Días Inventarios	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Utilidad Bruta	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Margen Bruto	100,0%	100,0%	100,0%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Variación %		3,7%	28,1%
-Costo de Ventas	0,0	0,0	0,0
Variación %		#iDIV/0!	#iDIV/0!
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Gastos Operacionales	1.847.057.249,0	2.213.340.848,0	2.452.027.639,8
% Gastos Operacionales	88,3%	102,0%	88,2%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
-Gastos Administración	1.846.269.343,0	2.211.126.848,0	2.452.027.639,8
% Gastos Administración	88,2%	101,9%	88,2%

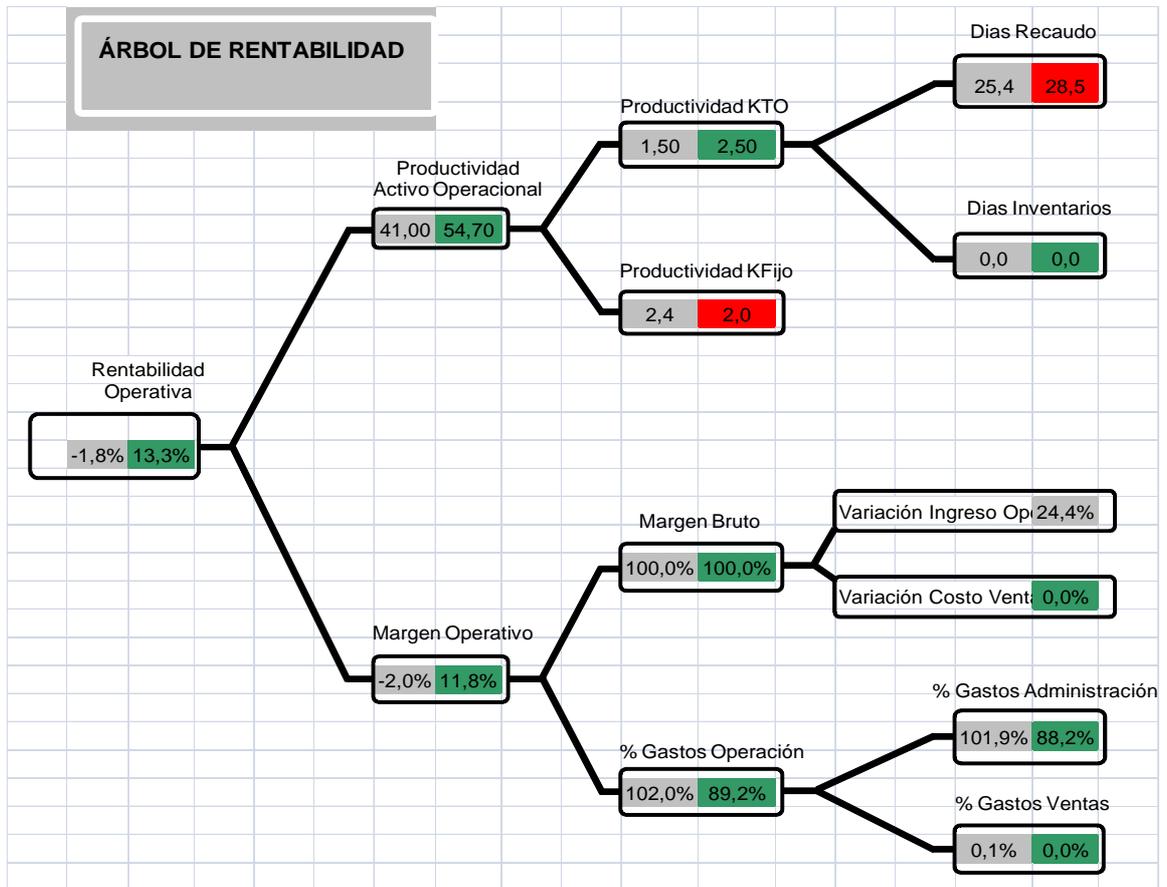
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
-Gastos de Ventas	787.906,0	2.214.000,0	0,0
%Gastos de Ventas	0,038%	0,102%	0,000%
Activo Operacional	2.175.556.341,0	2.403.320.627,0	2.472.302.832,9
Pasivo Operativo	632.432.099,0	743.042.630,0	912.993.977,6
Activo Operativo Neto	1.543.124.242,0	1.660.277.997,0	1.559.308.855,4
Utilidad Operacional	245.342.757,0	-43.532.170,0	327.633.492,3
Impuestos	56.153.220,0	52.921.537,0	50.839.768,9
UODI	189.189.537,0	-96.453.707,0	276.793.723,4
UODI	189.189.537,0	-96.453.707,0	276.793.723,4
Activo Operativo Neto	1.543.124.242,0	1.660.277.997,0	1.559.308.855,4
RONA	12,3%	-5,8%	17,8%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Activo Operativo Neto	1.543.124.242,0	1.660.277.997,0	1.559.308.855,4
Productividad AON	1,4	1,3	1,8
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
KTNO	1.054.893.085,0	746.591.430,0	186.007.473,4
Productividad KTNO	2,0	2,9	14,9
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
UODI	189.189.537,0	-96.453.707,0	276.793.723,4
Margen UODI	9,0%	-4,4%	10,0%
Total Activos	2.475.743.692,0	2.855.622.645,0	3.418.090.877,3
Pasivo Operativo	632.432.099,0	743.042.630,0	912.993.977,6
%Financiación Operativa	25,5%	26,0%	26,7%
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Activo Operacional	2.175.556.341,0	2.403.320.627,0	2.472.302.832,9
KTO/Activo Operacional	77,6%	62,0%	44,5%

Capital Fijo	488.231.157,0	913.686.567,0	1.373.301.382,0
Activo Operacional	2.175.556.341,0	2.403.320.627,0	2.472.302.832,9
Capital Fijo / Activo Operacional	22,4%	38,0%	55,5%
Deudores	982.753.698,0	1.178.717.211,0	1.081.083.647,9
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Deudores/KTO	58,2%	79,1%	98,4%
Inventarios	0,0	0,0	0,0
KTO	1.687.325.184,0	1.489.634.060,0	1.099.001.450,9
Inventarios/KTO	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad Neta	80.710.111,0	40.918.848,0	322.904.089,8
Patrimonio	946.865.369,0	1.032.921.041,0	1.467.714.645,0
Rentabilidad Patrimonial	8,5%	4,0%	22,0%
Ingresos Operacionales	2.092.400.006,0	2.169.808.678,0	2.779.661.132,1
Utilidad Neta	80.710.111,0	40.918.848,0	322.904.089,8
Margen Neto	3,9%	1,9%	11,6%

ARBOL DE RENTABILIDAD³¹



³¹ Referenciado En: <http://gerenciafin11.blogspot.com/2008/11/arbore-de-rentabilidad.htm>.



ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Agencia de Aduanas Nivel 1, presenta un incremento en la rentabilidad operativa del activo (RONA) de un 23.6% para el año 2008, tomando como referente el año inmediatamente anterior (2007) la cual en esta ultima vigencia tuvo un comportamiento negativo de -5.8%. Teniendo en cuenta que la rentabilidad relaciona los rendimientos de la empresa con sus ingresos operacionales o ventas, los activo o capital contable, tendremos en cuenta para nuestra explicación los porcentajes de cada uno los indicadores que marca esta notoria y significativo incremento.

Para este caso la variación de la rentabilidad, se dio por una combinación en la productividad de capital de trabajo neto operativo (KTNO) y del margen operativo

que para los años 2007 y 2008 tuvo un incremento del 12 y 13.8 puntos porcentuales respectivamente, muy a pesar de que creció el porcentaje de la financiación operativa en 0.7 puntos porcentuales y los días de recaudo en 13.1 punto, se logro incrementar los ingresos operacionales en un 24.4% en promedio y reducir el porcentaje de los gastos de administración y operación en un 12.54%.

Ahora bien la rentabilidad del patrimonio para el año 2008 creció en un 450% con referente al año anterior, es decir que por cada \$100 que se invierten el retorno del capital será de \$450, lo que de igual forma incrementara la rentabilidad operativa neta.

Otro de los indicadores que mide el proceso de transformación de las ventas en utilidades y que nos indica cuantos pesos de utilidad nos queda por cada 100 de ventas, que para esta Agencia de Aduanas existe un incremento de 9.7 puntos porcentuales es decir la utilidad con referente al año anterior se incremento en un 516%.

Muy a pesar de estos indicadores para el año 2008 son positivos el EVA es negativo como se anoto en el punto anterior.

6. ANÁLISIS DOFA QUE PRESENTA LA EMPRESA A NIVEL FINANCIERO

Para la identificación de las debilidades y fortalezas, se hace necesaria la aplicación de una MATRIZ DOFA, viendo cuales son los factores críticos de éxito.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Reconocimiento del Logo: el logo de la empresa es sinónimo de eficiencia y eficacia en las operaciones aduaneras.</p> <p>El modelo de negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus ventas con nuevos clientes referenciados por otros</p> <p>Diversificación: la variedad de productos que tienen sus diferentes clientes permite el conocimiento en todos los campos para los trámites aduaneros.</p> <p>Evolución del negocio: durante los últimos años, se ha reinventado continuamente, mejorando constantemente su propuesta de valor, adicional mejorando sus instalaciones para una atención con los avances tecnológicos.</p> <p>Personal calificado: Cuenta con personal idóneo para desarrollo de sus funciones.</p>	<p>Estrategia basada en bajos precios: el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios; aunque estos han logrado su propósito, puede que algunos clientes quieran seguir teniendo mejores resultados con pagos menores del acordado.</p> <p>Complejidad del negocio: Por los diferentes cambios que hay en la leyes aduaneras se hace necesario un continuo estudio de las mismas</p> <p>Crecimiento: el crecimiento de la empresa, hacia nuevas plazas, pueden hacer que en vez de traer beneficios, traigan pérdidas, como el caso de Medellín, sin embargo para esto hay que hacer un buen estudio de mercadeo.</p> <p>Costo de financiación: algunos clientes que no consignan anticipos, son financiados en la totalidad de la operación, sin embargo, para el pago, hay algunos que se demoran más de 30 días, por lo tanto la empresa debe sobregirarse y tiene una carga financiera grande.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Nivel: Por ser de Nivel 1 tienen operatividad en todo el territorio nacional</p>	<p>Creciente competencia: muchas empresas del sector han buscado quedar como nivel 1, lo que afecta este mercado por la gran cantidad de oferentes. Solo con excelente servicio se puede sobresalir.</p>
<p>Estrategia de Certificación: certificados Basic y con la certificación de calidad, dan a sus clientes mayor tranquilidad en la utilización de los servicios de esta empresa.</p>	<p>Riesgo del Personal: Con la expansión del negocio, que aumentan las operaciones, se necesita más personal para solventar estos requerimientos, sin embargo la carga prestacional aumenta al mismo tiempo.</p>
<p>Servicios Web: el servicio International Business, le permite a los clientes estar al tanto de sus operaciones en tiempo real, por lo cual se está haciendo la implementación de este software a través de internet</p> <p>Mercados internacionales: a través de sus clientes nacionales, se dan a conocer a clientes internacionales que tengan matrices en Colombia.</p>	<p>Desempeño bajo presión: la empresa debe manejar todo tipo de situaciones que se presenten bajo la prestación del servicio, donde hay unos casos que le cuestan tiempo y dinero adicionales a los fijos.</p>

7. ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA A UTILIZAR PARA EL MEJORAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA. PROCEDIMIENTO PARA ADQUIRIR COMPROMISOS Y OBLIGACIONES.

7.1. DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

7.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES

Importaciones: Este recurso proviene de los honorarios que la empresa cobra por el servicio de agenciamiento en la toma de decisiones para que los clientes sepan exactamente cuál es el tipo de régimen al que deben acogerse a la hora de importar determinado producto, además de el asesoramiento en todas las leyes aduaneras existentes, por lo tanto se calcula con el número de clientes que posee la sociedad, lo cual se estima aproximadamente en 120 clientes asiduos quienes en promedio solicitan este servicio; de acuerdo a las tarifas que se tienen para cada caso ya sea teniendo el valor %CIF, %FOB, o una tarifa mínima (# clientes x valor del servicio prestado)

Exportaciones: Este recurso proviene de los honorarios que la empresa cobra por el servicio de agenciamiento en la toma de decisiones para que los clientes sepan exactamente cuál es el tipo de régimen al que deben acogerse a la hora de exportar determinado producto, además de el asesoramiento en todas las leyes aduaneras existentes, por lo tanto se calcula con el número de clientes que posee la sociedad, lo cual se estima aproximadamente en 70 clientes asiduos quienes en promedio solicitan este servicio; de acuerdo a las tarifas que se tienen para cada caso ya sea teniendo el valor %CIF, %FOB, o una tarifa mínima (# clientes x valor del servicio prestado)

Actividades conexas: Este recurso proviene de los servicios que la empresa cobra por todas las asesorías diferentes a la actividad principal como es la elaboración de registros, pre inspecciones, reconocimiento de mercancía, clasificaciones arancelarias que complementan y coadyuven a la empresa en su gestión integral de agenciamiento aduanero, el cual se calcula de acuerdo a las tarifas que se tienen para cada caso (# clientes x valor del servicio prestado). El usuario estimado por este concepto es de 180 en promedio.

7.1.2. DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS NO OPERACIONALES

Aprovechamientos: Proviene de los descuentos por pronto pago de los proveedores de los servicios operativos y administrativos.

Reintegro de cuatro por mil (4x1000): se termina por la recuperación de todos los pagos por cuenta de tercero sobre la tarifa del cuatro por mil, aproximadamente la sociedad posee 180 clientes (No. Pagos realizados por cuenta de terceros por (4/1000)).

7.2. DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS

7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS OPERACIONALES

Operacionales de administración y ventas.

Gastos de personal: Este por concepto del pago por la remuneración a los servicios personales originados en una relación contractual de carácter laboral, incluye sueldos, salarios, prestaciones sociales y obligaciones parafiscales. La empresa en la actualidad cuenta con 84 empleados, de acuerdo al orden jerárquico se establece la siguiente clasificación:

CARGOS	ASIGNACION DE SALARIOS
GERENTE Y SUBGERENTE	4 SMLV a 6 SMLV
DIRECTIVOS Y JEFES	2 SMLV a 4 SMLV
AUXILIARES Y SERVICIOS VARIOS	1 SMLV a 2 SMLV

Para realizar el cálculo de las prestaciones sociales para cada trabajador de acuerdo a las normas vigentes es de 51.842%, distribuidos según la asignación de salarios por el cargo desempeñado.

PRESTACIONES SOCIALES	%
CESANTIAS	8,33%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1%
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%
VACACIONES	4,16%
APORTES A.R.P.	0,52%
APORTES A E.P.S.	9%
APORTES A FONDOS DE PENSIONES	12,00%
APORTES CAJA DE COMPENSACION	4,00%
APORTES ICBF	3%
APORTES SENA	2%
TOTAL FACTOR PRESTACIONAL	51,842%

Honorarios: Este región establece el pago de los asesores de la siguiente forma:

CARGOS	DEVENGO
JUNTA DIRECTIVA	26 SMLV
REVISOR FISCAL	2 ½ SMLV
ASESOR JURICO	2½ SMLV

Impuestos: Corresponde al pago del impuesto de industria y comercio realizó a nivel nacional por cada una de las sucursales de la sociedad en este caso:

CIUDAD	%
BARRANQUILLA	(9.6/1000)
CARTAGENA	(8/1000)
BOGOTA	(9.72/1000)

También hace parte de este rubro el impuesto de predial y de vehículos vigentes para cada ciudad de acuerdo a su estatuto distrital.

Arrendamientos: Corresponde al arriendo de la oficina de la sucursal de barranquilla el valor estimado varía de acuerdo a un SMLV y el vehículo que se paga a los tramitadores para desempeñar las funciones asignadas este valor corresponde a ½ SMLV.

Contribuciones y afiliaciones: Corresponde a la cuota de sostenimiento del BASC, FITAC, cámara de comercio colombo americana, cámara de comercio Cartagena y ALAS (Estos valores oscilan entre 1 SMLV y 4 SMLV).

Seguros: Correspondiente a las pólizas de funcionamiento y cumplimiento de la empresa, según las normas exigidas para las agencias de aduanas reglamentado por la DIAN.

Servicios: En este ítem está compuesto por

Servicios	VALOR
Vigilancia Securtronic	½ SMLV
Servicio de aseo y suministro de productos de aseo	1 ½ SMLV
Servicios Temporales-vacaciones empleados	3 ½ SMLV
Acueducto y Alcantarillado	1 SMLV
Energía Eléctrica	4 ½ SMLV
Internet	3 SMLV
Teléfono	4 SMLV
Servicios de Tramitación Nhortesia- TSI- otros	3 SMLV
Servicios tramites, Incomex, Incoder y/o otros	3 SMLV
Correo, Portes y Telegramas-Cgena	1 SMLV

Gastos legales: Corresponde a los pagos realizados por concepto de renovación de matricula mercantil, autenticación de documentos y demás trámites para la

legalización de contratos que realiza la empresa

Mantenimiento y reparaciones: corresponde a las erogaciones que se realizan arreglos y prevenciones a los equipos de cómputo y la edificación de la empresa.

Adecuación e instalación: Son todos aquellos gastos en que se incurre para el mejoramiento de la infraestructura física de la empresa.

Gastos de viaje: Hacen parte de este rubro los pagos por concepto de viajes que deban hacer los funcionarios a cualquiera de las sucursales que posee la empresa, por reuniones con clientes o seminario.

Diversos: hacen parte de este reglón:

Diversos	Valores
Libros Revistas y Suscripciones	de 1 a 6 SMLV
Gastos de Representación y atención a Clientes	de 1 a 6 SMLV
Útiles, Papelería y Fotocopias	Aprox. 4 SMLV
Combustibles y Lubricantes	Aprox. 5 SMLV
Taxis y buses	Aprox. 4 SMLV
Casino y Restaurantes	2 SMLV
Otros sellos de seguridad	2 SMLV
Regalos Navideños	6 SMLV
Compras varias	2 SMLV

7.2.2. DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS NO OPERACIONALES

Financieros: Esta determinado por todos los gastos bancarios, como comisiones, intereses, cuatro por mil, de acuerdo a las obligaciones financieras y pagos realizados.

Gastos extraordinarios: son todos aquellos gastos que surgen por sanciones,

multas y litigios que deba enfrentar la empresa por cualquier incumplimiento en el pago de algún impuesto o infracciones cometidas, se estima que para este rubro no se pase de los 20 SMLV.

Gastos diversos: incluye los gastos que realiza la empresa para la recuperación de cartera de difícil cobro, se estima que solo sea necesario si llegase a presentarse el caso que sea solo de 4 SMLV.

7.3. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Se tiene pensado realizar una remodelación en el 2º piso para la construcción de una oficina para uno de los socios por valor de acuerdo al proyecto presentado el cual tiene un costo aproximado de \$ 8.000.000. Adicional se piensa comprar otra casa para tenerla como bodega del archivo central, porque ya no cuenta con el suficiente espacio en las instalaciones actuales, el monto aproximado que se piensa utilizar es de \$ 60.000.000 para esta compra.

🇨🇴 SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL.

**AGENCIA DE ADUANAS S.A. NIVEL 1
N.I.T. XXX.XXX.XXX – X**

Cartagena de Indias, fecha _____ de 20 ____

**Doctor:
XXXXX XXXXX XXXX
Director Financiero**

Ref: SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

Agradezco se sirva certificar la disponibilidad de recursos en el presupuesto de la Agencia de Aduanas Nivel 1, para la vigencia del 20____; para atender el gasto por valor de (\$X.XXX.XXX) que enseguida describo:

XX
XX,

La presente certificación se entiende anulada, si el valor certificado no se ejecuta en treinta (30) días calendarios.

Cordialmente,

**XXXXXXXXXXXXXX
GERENTE GENERAL**

✚ CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL.

**AGENCIA DE ADUANAS S.A. NIVEL 1
N.I.T. XXX.XXX.XXX – X**

Cartagena de Indias, fecha _____ de 20 ____

El suscrito Director Financiero de la agencia de aduanas s.a nivel 1,

Certifica que:

Revisado el libro de presupuesto de la actual vigencia, existe disponibilidad presupuestal para atender el compromiso solicitado.

CODIGO: XXXXXXXXXXXXX
CONCEPTO: XXXXXXXXXXXXX
VALOR: \$ XXXXXXXXXXXXX

Cordialmente,

XXXXXXXXXXXXXX
Director Financiero

 **REGISTRO PRESPUESTAL.**

AGENCIA DE ADUANAS S.A. NIVEL 1

N.I.T. XXX.XXX.XXX – X

Cartagena de Indias, fecha _____ de 20 ____

El suscrito Subgerente y Director Financiero de la agencia de aduanas s.a
nivel 1,

Certifica que:

Revisado el libro de presupuesto de la actual vigencia, y elaborado
previamente el certificado de disponibilidad presupuestal se realizaron los
respectivos asientos contables y presupuestales como se detalla a
continuación.

CODIGO: XXXXXXXXXXXXX
CONCEPTO: XXXXXXXXXXXXX
VALOR: \$ XXXXXXXXXXXXX

Cordialmente,

XXXXXXXXXXXXXX
Subgerente

XXXXXXXXXXXXXX
Director Financiero

✚ ORDEN DE PAGO

**AGENCIA DE ADUANAS S.A. NIVEL 1
N.I.T. XXX.XXX.XXX – X**

ORDEN DE PAGO No. XXXX

Fecha _____ de 20 ____

Teniendo en cuenta que de acuerdo al Certificado de Disponibilidad y Registro Presupuestal, se reconoce y ordena el pago a nombre de el Señor XXXXX XXXX, por concepto de XX, la suma de (\$ XXXXXX),

El pago de la anterior obligación será con cargo al presupuesto de la vigencia 20__.

Cordialmente,

**XXXXXXXXXXXXXXXXX
Gerente General**

CONCLUSIONES

En el estudio de la empresa en mención para la elaboración e implementación del sistema presupuestal los investigadores concluyen:

La elaboración e implementación del sistema presupuestal, le permite a la empresa elaborar y controlar su presupuesto, lo que conllevaría a un mejor desempeño a la gerencia general, dirección administrativa, financiera, y en general a toda la organización.

El presupuesto es una herramienta necesaria para que los directivos, socios y accionistas puedan visualizar el futuro de la compañía y sepan si están alcanzando las metas propuestas, sea esta pequeña, mediana o gran empresa.

Permite que se puedan observar las debilidades de los procesos y se complementen aquellas fortalezas que en unión con los demás análisis financieros logren cumplir el objetivo básico empresarial.

Asegura minimizar extra costos al comparar las estadísticas de lo ejecutado contra lo que está pendiente por realizar.

Para la consecución de los objetivos del presupuesto, se necesita de la sinergia de todos los departamentos de la empresa y en cabeza de cada responsable velar porque lo que se presupueste se cumpla, para ello se hace necesario programar reuniones que evidencien las problemáticas y así se puedan hacer los ajustes convenientes a lo presupuestado.

RECOMENDACIONES

Es necesario que la elaboración e implementación del presupuesto se haga efectiva lo más expedita posible, ya que traerá mayor control de los recursos que se perciben en el desarrollo de su actividad y así mismo, de las erogaciones que se realicen con el fin del mantenimiento y expansión de la empresa.

Realizar reuniones para el seguimiento y monitoreo de cada una de las partidas que componen la estructura del sistema presupuestal, y de esta, emprender las modificaciones relevantes, de acuerdo al comportamiento que tienen las cuentas que hacen parte del mismo.

Evaluar los resultados obtenidos por la empresa y que estos correspondan a las metas inicialmente presupuestadas, para que en caso de que ello no suceda, tomar las medidas correctivas pertinentes que eviten volver a cometer los mismos errores.

Partiendo del objetivo básico financiero que corresponde la generación de valor de las empresas, y después de haber hecho el análisis financiero a la compañía, esta debe bajar el costo del patrimonio, mediante financiamiento con terceros, de tal forma que se tenga una estructura de capital óptimo, de esta manera los resultados o las utilidades obtenidas se verían incrementadas sustancialmente.

El financiamiento con terceros genera mayor rentabilidad porque el costo del capital disminuye, aunque se esté asumiendo un mayor riesgo; en este sentido se recomienda pagar dividendos a los socios, de esta manera lograría disminuir porcentualmente la participación del patrimonio en la financiación de la actividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 111 de (enero 15 de 1996). Por la cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico de Presupuesto. Diario Oficial. Bogotá D.C. 1996. No. 42.692. p1-34

EL UNIVERSAL, Cartagena, Economía, AVANZA HOMOLOGACIÓN DE LAS SIA, Tres agencias de aduana, en nivel uno, En. Eluniversal.com.co [en línea] [19 de marzo de 2009]. [citado 30 de junio de 2009] http://www.eluniversal.com.co/noticias/20090319/ctg_eco_tres_agencias_de_aduana_en_nivel_uno.html.

En. yahoo.com [en línea] [2009]. [citado 14 de diciembre de 2009] [/http://www.portafoliopersonal.com/tasa_interes/htv_tir.asp](http://www.portafoliopersonal.com/tasa_interes/htv_tir.asp).

En. Google.com [en línea] [2009]. [citado 04 de diciembre de 2009] [/http://www.gerfinanzas.googlepages.com](http://www.gerfinanzas.googlepages.com).

En. Google.com [en línea] [2009]. [citado 12 de diciembre de 2009] [/http://www.finanzasgerencia.googlepages.com](http://www.finanzasgerencia.googlepages.com).

En. yahoo.com [en línea] [2009]. [citado 14 de diciembre de 2009] [/http://www.finance.yahoo.com/marketupdate?apac](http://www.finance.yahoo.com/marketupdate?apac).

EN. Gerencia Financiera 11 [en línea] [2010] [citado 15 de Abril de 2010] <http://gerenciafin11.blogspot.com/2008/11/arbol-de-rentabilidad.htm>.

GUERRERO, German. Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización, En: *Innovar*, [en línea], vol.13,

no.21. p.37-45. [ene./jun. 2003]. [citado el 19 de junio de 2009].
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512003000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, En. Normas Colombianas. Documentación. Presentación De Tesis, Trabajos De Grado y Otros Trabajos de Investigación. Normas Técnicas y Certificación, Sexta Actualización, Bogota, ICONTEC 2008, NTC 1486. p19-29

KAPLAN, Robert S, Norton., David P., En. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ed. Harvard Bussiness School Press, 2ª edición, Boston, Massachusetts, Gestión 2000. 321p.

PACHECO, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernan., En. Indicadores Integrales de Gestión., Mc Graw- Hill Interamericana S.A. Bogotá, D.C. Colombia, 2004. p181-184.

PERILLA, Rogelio Gutierrez, LEGISLACION ADUANERA DE COLOMBIA CON JURISPRUDENCIA Y DOCTRINA CONCORDADO, En. Prerensa, Impresión y Acabados. Editora Guadalupe S.A., 12ª EDICIÓN. Bogota D.C. 2009. P9-10.

RODRIGUEZ, Zoila. como Elaborar un Presupuesto Comercial, En: *Gerencie.com*, [en línea]. [Agosto. 2008]. [citado 28 de junio de 2009]
<http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-presupuesto-comercial.html>. p.1-22

ROMERO J., Badell M., Bagajewicz M. y L. Puigjaner. Integrating Budgeting Models into Scheduling and Plannig Models for the Chemical Batch Industry, En: *pubs.acs.org*. [en línea], No.42(24). [Octubre 22 de 2003]. [citado el 13 de junio de 2009].

<http://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/ie030312l?prevSearch=Planning+income+and+expenses&searchHistoryKey=>. p125-134,

ROMERO Romero Enrique, En. Presupuesto y Contabilidad Pública, Una Vision Practica, 2ª Edición, Bogotá : Ecoe Ediciones, 2003., p17- 22.

SHAPIRO, Janet. Elaboración de un Presupuesto, En: *Civicus*, [en línea],. [20.octubre de 2003]. [citado el 5 de julio de 2009]. <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%201.pdf>. p.1-30

VILLALBA, Jesus. Controlar la gestión con el presupuesto de tesorería, En: *Dialnet*. [en línea], no.202. p.31-37. [2004]. [citado el 13 de junio de 2009] <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=772720>. P.1

ANEXOS

ENTREVISTA CON LOS SOCIOS

1. ¿Cuáles son sus expectativas de la empresa para el próximo año?

Como todo inversionista, queremos que nuestro negocio continúe creciendo y manteniéndose a través del tiempo, por lo cual esperamos consolidarnos con los clientes actuales y conseguir nuevos clientes.

2. Tiene nuevos proyectos de inversión?

Si existen unas nuevas bodegas que se están realizando en mamonal, de las cuales hemos realizado una inversión en este campo.

3. Si la empresa tuviera un buen flujo de caja libre en que invertiría este recurso:

- a. Nuevas inversiones en Finca Raíz
- b. Hacer inversiones en Bonos o CDT X
- c. Abrir otra Sucursal
- d. Hacer nuevas Adquisiciones en Tecnología X
- e. Repartición de utilidades a los socios

4. Piensa contratar nuevo personal para la empresa?

En la medida que se requiera por el crecimiento del negocio se hace necesario, sin embargo, antes de tomar esta decisión se revisan los procedimientos de los empleados actuales.

5. Piensan hacer el aumento de sueldos de los empleados de acuerdo al incremento del IPC decretado por el gobierno o por meritocracia?

El aumento se debería hacer por el IPC decretado por el gobierno, sin embargo, solo aumentaron en este año ese valor, los que ganaban el salario mínimo, se le adicionaron 3 puntos adicionales. Hay algunos empleados que por su condición no se merecen el aumento dado, así que hay algunos que se le ha aumentado el salario por encima de lo anteriormente señalado.

6. Si en la anterior pregunta, su respuesta fue por meritocracia, cuál sería el porcentaje destinado al aumento, hasta donde puede destinar del punto de referencia del IPC?

Esta respuesta está contenida en la anterior.

7. Piensa hacer algún tipo de préstamo y para que sería utilizado, si la empresa genera pérdidas?

No, al contrario estamos saliendo de todas las deudas bancarias, esperamos que no genere para este año.

8. Ha pensado realizar algún tipo de alianzas con algunas otras sociedades de menor Nivel?

No.

9. ¿Qué piensa usted al respecto de los clientes que no están enviando anticipos y se les está financiando las operaciones?

Este es un punto que hace bastante hueco en las finanzas de la compañía, pero, así mismo, nos genera fidelidad de los clientes. Para este tipo de casos se cobra un porcentaje por concepto de financiación.

10. ¿Tiene en estos momentos algún prospecto de nuevo cliente?

Si, en este ambiente siempre hay clientes rondando y que a nosotros nos gustaría poder brindarles un servicio.

11. Las tarifas nuevas para el próximo año incrementaran acorde al IPC o se tendrá los mismo lineamientos del año en curso, dependiendo al CIF de la mercancía y colocando una tarifa mínima?

Todo depende de cómo aumente el IPC, en ese momento sabré que decisión tomar.

12. Se ha pensado hacer algún tipo de bonificación a los empleados a final de año, como en años anteriores?

Ese es un tema delicado, hay mayor número de empleados, al final de año dependiendo como se hayan comportado las ventas versus el gasto definiremos.

13. Qué tipo de capacitaciones piensa realizar el próximo año a los empleados?

Las que sean necesarias, acordes con los cambios de leyes,

14. ¿Cuál es el rubro de gastos que más le preocupa actualmente?

El de empleados y servicios públicos, han incrementado considerablemente.

15. ¿Cuál sería su meta ideal de ingresos para el próximo año?

Si el año que paso fue de aproximadamente \$3.400.000.000 me gustaría poder llegar a los \$ 4.000.000.000.

16. De las obligaciones actualmente adquiridas con bancos, ¿cual piensa cancelar o dejar saldada para el próximo año?

La del préstamo que se realizo para la construcción de las nuevas instalaciones.

ENTREVISTA CON LOS DIRECTIVOS

Gerente General

Nota aclaratoria: La gerencia general la asume el socio mayoritario, por lo tanto las preguntas a formular ya se encuentran inmersas en la anterior entrevista

Subgerente

1. ¿Cuáles son sus expectativas de la empresa para el próximo año?

Las expectativas para el próximo año no están claras , ciertamente los últimos acontecimientos relacionados con la valuación de la moneda en Colombia frente al dólar y la inestabilidad del gobierno para realizar una política que de un aire a los exportadores me hace pensar que por lo menos el próximo año iniciara desaceleradamente tal como está finalizando este año, lleno de esperanza frente a la posibilidad de que se establezcan las relaciones con nuestros vecinos y también se amplíen los tratados que hoy día se encuentran vigentes, se podría generar un incremento en las importaciones a Colombia consecuentemente

espero que esta situación pueda generar un punto positivo en los ingresos de esta compañía.

2. ¿Qué medidas están tomando para que no se generen mas sanciones por cancelar?

Las medidas están dadas en nuevos procedimientos que nos permitan reducir el riesgo que incurrir en una sanción, y seguir siendo igualmente competitivo, así cumplimos a nuestros clientes y también con la normatividad vigente.

3. ¿Cree usted que los clientes actuales vuelvan a tener trámites con la empresa el próximo año?

Una gran parte de los clientes con los cuales he tenido contactos me ha transmitido su optimismo con respecto a incremento de operaciones por lo que creo que los clientes actuales seguirán con nosotros.

4. ¿De la observación directa con el cliente, como ve las importaciones y exportaciones en termino general?

Bien, creo que de eso ya comente algo anteriormente.

Financiero

1. ¿Cuáles son sus expectativas de la empresa para el próximo año?

Las expectativas es que la empresa siga creciendo, como lo ha demostrado a través de los últimos años, aunque el aumento del 2008 al 2009 no fue tan considerable, espero que se pueda dar lo que ocurrió del 2007 al 2008.

2. ¿Cuál es el plan Estratégico para el próximo año?

Actualmente no se tiene un plan definido como estratégico, este es un negocio, que tiene muchos cambios constantes, por lo cual estamos trabajando en ello para poder crear un buen plan de trabajo y desarrollo a seguir. Todo depende de la aprobación de gerencia.

3. ¿Cuál es el flujo de caja proyectado para el próximo año?

Bueno el flujo de caja para el próximo año es:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

PERIODOS :	2009	2010	2011	2012
1,SALDO INICIAL DE CAJA	389.078.646	426.500.722	468.396.828	500.784.330
INGRESOS DE EFECTIVO				
Ventas (ingresos)	3.189.177.600	3.667.554.240	4.144.336.291	4.683.100.009
Recaudos de cartera (neto)	68.560.000	75.480.000	80.569.000	90.896.000
Otros Ingresos	242.211.450	290.653.740	348.784.488	383.662.937
2,TOTAL INGRESOS	3.499.949.050	4.033.687.980	4.573.689.779	5.157.658.946
EGRESOS OPERATIVOS				
Pagos a proveedores (neto)	540.769.125	675.961.406	790.874.845	909.506.072
Costos de produccion				
Gastos Operacionales	2.144.205.603	2.422.952.332	2.713.706.611	2.985.077.273
Otros Egresos	403.710.096	444.081.106	488.489.216	537.338.138
Gastos Financieros	137.217.150	174.265.781	221.317.541	281.073.277
Pago de impuestos	215.625.000	269.531.250	336.914.063	421.142.578
Pago de dividendos				
3,TOTAL EGRESOS	3.441.526.974	3.986.791.874	4.551.302.277	5.134.137.338
4,FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)	58.422.076	46.896.106	22.387.502	23.521.608
FLUJO FINANCIERO				
Egresos Amortizacion Deudas	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Desembolsos Nuevos creditos	40.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Aportes socios				
5, FLUJO FINANCIERO NETO	110.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
OTROS FLUJOS				
Egresos Inversion	89.000.000	95.000.000	110.000.000	135.000.000
Otros Flujos				
6,SUBTOTAL OTROS FLUJOS	89.000.000	95.000.000	110.000.000	135.000.000
7,FLUJO NETO TOTAL (4+5-6)	37.422.076	41.896.106	32.387.502	58.521.608
SALDO FINAL DE CAJA (1+7)	426.500.722	468.396.828	500.784.330	559.305.938

MARTHA CECILIA VILLANUEVA ARIZA
CONTADOR

4. Piensa Solicitar devolución de renta para el próximo año si da saldo a favor en la declaración?

Si, definitivamente.

5. ¿Cómo está el promedio de rotación de cartera actualmente?

Haciendo un cálculo por encima, y este dato lo ofrezco sin ser con datos exacto, creo que esta en 25% de rotación, es muy lenta, sobre todo con los floricultores y exportadores que quieren pagar a más de 60 días.

6. ¿Cuál de los gastos ha tenido más incremento en lo que va del año en curso? ¿Cree usted que para el próximo año siga la misma tendencia?

La empresa ha vinculado más personal para el desarrollo de tareas, esta es una empresa en constante crecimiento. También el aumento en los servicios públicos y adicionales a eso, por la construcción de la nueva oficina, se tuvo que cancelar trabajos para la reparación de las casas vecinas, eso generó un gasto extra. Yo creo que el próximo año, seguirá la tendencia al aumento de los servicios públicos y el aumento de personal, pero ya los arreglos de las casas vecinas, se terminaron, por lo tanto este gasto desaparece, el cual creó un hueco en los gastos.

7. De las cuentas incobrables del año anterior, ¿ha logrado recuperar algo de la misma este año?

No.

8. ¿Está la empresa al día con sus obligaciones bancarias, tributarias y laborales?

Si, en todo.

9. ¿Piensa usted que pueden incrementar los ingresos de la empresa para el próximo año?

Por supuesto que sí, los clientes actuales están satisfechos por el buen trabajo que la empresa ha adelantado, obviamente, hay pequeños errores, pero siempre tratamos de minimizarlos.