

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA AGENCIA
DE ADUANA AGENCOMEX LTDA, NIVEL 2.**

**MARILUZ MONCARIS GONZALEZ.
SALENIS PATRICIA TEHERAN URUCHURTO.**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2013

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA
AGENCIA DE ADUANA AGENCOMEX LTDA, NIVEL 2**

**MARYLUZ MONCARIS GONZALEZ
SALENIS PATRICIA TEHERAN URUCHURTO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2013**

CONTENIDO

1	PROBLEMÁTICA	1
1.1	DESCRIPCIÓN	1
1.2	FORMULACIÓN	2
2	JUSTIFICACIÓN	3
3	OBJETIVOS	4
3.1	GENERAL	4
3.2	ESPECÍFICOS	4
4	MARCO REFERENCIAL	5
4.1	ESTADO DEL ARTE	5
4.2	MARCO TEÓRICO	7
4.2.1	El modelo de gestión financiera y la nueva cultura estratégica	7
4.2.2	Importancia de los estados financieros para la planeación estratégica y la gestión financiera	10
5	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	13
5.1	TIPO DE ESTUDIO	13
5.2	MÉTODO A SEGUIR	13
5.3	TIPO DE FUENTE	14
5.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	15
6	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS	16

7	SITUACIÓN FINANCIERA DE AGENCOMEX	23
7.1	AÑO 2008	23
7.2	AÑO 2009	26
7.3	AÑO 2010	27
7.4	Año 2011	30
7.5	Año 2012	32
8	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROPUESTO	34
8.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES	34
8.2	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	35
8.2.1	ESTRATEGIAS	36
	CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES	40
	BIBLIOGRAFÍA	41
	ANEXOS	42
A)	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2008.	42
B)	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2009.	45
C)	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO AÑO 2010.	48
D)	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2011.	52
E)	BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012.	56

1 PROBLEMÁTICA.

1.1 DESCRIPCIÓN.

La planeación estratégica y la mejora de los procesos derivados del uso y puesta en marcha de una buena gestión administrativa y financiera, constituyen la base primordial para el desarrollo y posicionamiento de las empresas en el mundo de hoy, el cual a su vez está cada día más globalizado. Es por ello que las diversas empresas en la actualidad tratan de consolidar métodos robustos que hagan eficiente el uso de las finanzas hasta el punto de lograr posicionamiento en el mercado del sector al que hagan referencia, incluso el sector relativo al comercio internacional.

Es precisamente en este último donde sobresalen las actividades llevadas a cabo por la empresa AGENCOMEX, como una empresa encargada de coordinar y ejecutar todos los procesos requeridos y relacionados con la actividad propia del comercio internacional, de una manera eficiente y eficaz, garantizándole a sus clientes y consumidores finales la satisfacción de sus necesidades representadas en cada uno de los servicios recibidos en este proceso.

Esta empresa, con la finalidad de lograr un incremento de su valor y posicionamiento en el mercado, está llevando a cabo actividades internas de reestructuración administrativa en los que se incluyen los procesos llevados a cabo por el área contable. De otro lado, la ausencia de una estructura financiera sólida que se complemente con los procesos contables con miras a la proposición estratégica y la planeación, hace más necesaria y urgente dicha reestructuración.

Por ello, la presente investigación pretende analizar el estado actual e histórico de la empresa en función del uso y administración de sus finanzas con miras a la

proposición y elaboración de un modelo de gestión financiera que pueda optimizar los procesos y actividades llevadas a cabo por AGENCOMEX.

1.2 FORMULACIÓN.

¿Cuál es la estructura y aspectos básicos de un modelo de gestión financiera para aplicar en la empresa AGENCOMEX Ltda.?

2 JUSTIFICACIÓN.

La pertinencia de elaborar un modelo de gestión financiera para la empresa AGENCOMEX es que, dichos modelos permiten hacer un análisis detallado del desempeño financiero de la empresa usando herramientas que permiten diagnosticar problemas que no son visibles en cifras contables, mejorando el proceso de toma de decisiones.

De igual manera la pertinencia de este trabajo es que cualquier momento del tiempo y cualquiera que sea la situación en una empresa, sea de liquidez o iliquidez, de baja o alta rentabilidad, entre otros escenarios, es indispensable tener herramientas que vislumbren un panorama real y bien especificado del comportamiento de la compañía.

También el interés de elaborar este trabajo es que mediante el modelo se hará análisis minucioso de los estados financieros, de tal manera que se contará con cifras en todo los niveles de la administración privada de la compañía, limitada a la parte financiera.

3 OBJETIVOS.

3.1 GENERAL.

Diseñar un modelo de gestión financiera que permita maximizar las utilidades de la empresa AGENCOMEZ LTDA, Nivel 2.

3.2 ESPECÍFICOS

- Analizar las características y políticas generales de la empresa en los últimos cinco años.
- Analizar la situación financiera de la empresa en los últimos cinco años a través de los estados de financieros.
- Diseñar la estructura del modelo conceptual propuesto con base en los planteamientos teóricos de referencia.
- Proponer estrategias que permitan maximizar las utilidades teniendo en cuenta el modelo de gestión financiera que se propone.

4 MARCO REFERENCIAL.

4.1 ESTADO DEL ARTE.

Han sido numerosos los trabajos realizados en el área de las finanzas empresariales y auditoría, especialmente en el diseño de modelos de gestión financiera, a través de los cuales se exploran y se diagnostican las situaciones y problemas que presentan diferentes compañías, de modo que se pueda mejorar el proceso de toma de decisiones proponiendo estrategias pertinentes. Al respecto se tienen los siguientes trabajos:

El de PAREDES (2011) quien en su trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero en Finanzas, Contador público auditor en Ecuador, diseñó un modelo de gestión financiera para la empresa ESTRUMENTAL S.A. posicionada en Quito – Ecuador. El autor concluye que la empresa en el tiempo ha tenido una buena gestión de sus activos, sin embargo la información que genera es netamente contable la cual no proporciona datos suficientes que permitan vislumbrar la situación real de la organización.

Otro trabajo referente al diseño de modelos de gestión financiera es el de ALBAN RAMOS (2010) mediante el cual opta por el título de Ingeniero en Finanzas, Contador público auditor en Ecuador. En su trabajo diseña un modelo de gestión financiera para la CLINICA ALEMANIA donde concluye a través del análisis de los estados de resultados y la elaboración de indicadores, que a pesar de que el sector salud en general no ha tenido gran respuesta a la creciente demanda de la población en el servicio prestado, la empresa CLINICA ALEMANIA ha ganado un mayor posicionamiento en el mercado de la salud Y ha permitido implementar nuevos servicios, renovación tecnológica y mejoramiento de su infraestructura,

planteando en sus recomendaciones que la Clínica debe manejar su administración con criterios técnicos, contando con esquemas específicos financieros, de control y de gestión para el manejo del capital de trabajo y la evaluación operacional.

También se encuentra el trabajo de grado de ROJAS (2008) para optar por el título de especialista en gestión financiera de la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, en el cual este analiza un conjunto de pequeñas y medianas empresas concluyendo que estas, tienen ciertas características para ser objeto de estudio con determinados indicadores financieros y herramientas de análisis cuantitativo. Asimismo el autor destaca la dificultad de su investigación en la obtención de información debido al celo que tienen las Pymes en ceder la misma.

Por otro lado Correa (2008) en su trabajo titulado “De la Partida Doble al Análisis Financiero”, Plantea que algunas de las problemáticas en las Pymes es que no desarrollan estrategias y planeación a mediano y largo plazo, la contabilidad no la enlazan con modelos de gestión financieras para tomar decisiones, y por la falta de planeación, no hay metas definidas y no se pueden cuantificar riesgos. Por esto, el autor justifica la implementación de estrategias de consultoría y de modelos financieros que propendan por trascender las debilidades identificadas en las Pymes.

4.2 MARCO TEÓRICO.

Durante esta parte el desarrollo del presente estudio, se buscará exponer los principales aspectos conceptuales y teóricos que tienen que ver con el mecanismo de proposición del modelo conceptual para la gestión financiera en la Agencia de Aduana Agencomex Ltda. Una primera parte buscará mostrar los conceptos básicos que giran en torno a lo que debe concebirse como un modelo de gestión financiera y en que se basa, para luego hablar de la importancia de los estados financieros para la planeación estratégica y la gestión eficiente de las finanzas corporativas.

4.2.1 El modelo de gestión financiera y la nueva cultura estratégica.

La planificación del desarrollo de los sistemas de información y construcción de estados financieros, representa hoy día un factor de altísima importancia en pro de la acepción e interiorización de una cultura estratégica que derive en incrementos de la productividad empresarial contemporánea (Secretaría de Estado de Finanzas, 2001). Por ello, existen hoy día muy diversos métodos y herramientas que coadyuvan unas con otras para mejorar los procesos financieros que llevan a cabo las empresas y obtener una sostenibilidad en las utilidades y aumento de la participación en el mercado, ocasionando con ello desarrollo productivo y económico a la zona de influencia de las mismas.

Dentro de este contexto, aparecen los modelos de gestión financiera como poderosas herramientas de planificación estratégica que aprovechan de forma óptima el recurso financiero, a partir de la información resultante en la actividad y procesos productivos de las empresas a las que se haga alusión. Los modelos de gestión financiera se basan en principios básicos que procuran abarcar diferentes

aspectos (internos y externos) de la empresa con la finalidad de repotenciar las áreas de mayor desempeño y aprovechar las oportunidades del entorno para mejorar aquellas que muestran un desempeño deficiente, todo basado en información real y considerando un periodo específico (casi siempre de largo plazo) que permite la flexibilización en el control de la gestión que se proponga en cada modelo.

La terminología más básica nos dice que la gestión es todo proceso que sirve para guiar u orientar a la empresa hacia los objetivos organizacionales, que han sido considerados para alcanzar un rendimiento óptimo de todo el aparataje productivo y un incremento del valor de mercado y posicionamiento. Por tal motivo, toda gestión debe comprender a cabalidad aspectos básicos que la configuran de manera integral y que están referidos principalmente a:

- Control y soporte de actividades empresariales.
- Gestión de la información contable y financiera.
- Identificación de las necesidades de financiación de la empresa.
- Análisis y toma de decisiones.

El control básicamente puede describirse como aquel proceso de retroalimentación y uso eficiente de la información financiera, con el fin de alcanzar los objetivos de alta relevancia, con la utilización de los recursos disponibles. Esta retroalimentación debe ser constante y con una periodicidad definida que permita una flexibilidad en el uso de herramientas financieras susceptibles de cambios (Robert, 2008).

La gestión de la información contable y financiera se refiere principalmente a la capacidad que posee la empresa de disponer de la información necesaria y suficiente de sus finanzas, consignadas en los diferentes estados financieros, y otra información histórica, todo con la finalidad de poder hacer uso de los recursos disponibles de una forma más objetiva y eficaz. Los estados financieros, por tanto, constituyen una pieza importante en el diseño del modelo de gestión, puesto que

de ello se desprenderá todo el análisis que permitirá la determinación de metas y objetivos claros que puedan ser medibles a través de indicadores, que a su vez sean controlables y flexibles durante el horizonte temporal propuesto (Fernández, 2006).

La gestión de la información contable y financiera es la parte esencial del modelo, por lo tanto su proposición analítica y la extracción de la información de los estados financieros, debe contener criterios objetivos que permitan el aseguramiento de las condiciones financieras propicias para el desarrollo del plan contenido en el modelo de gestión a desarrollar.

Luego de realizar un exhaustivo análisis de estados financieros y de gestionar eficientemente la información contable y financiera, el siguiente paso es determinar las necesidades financieras de la empresa para la aplicación del modelo propuesto; Esta determinación, debe basarse en el criterio de “racionalidad económica” donde se busca optimizar costos productivos que aseguren beneficios futuros a la empresa. Por tanto, no se deben considerar alternativas que al final del ciclo productivo decanten en una des-utilidad durante la puesta en marcha del modelo propuesto.

Por último, debe hacerse un análisis riguroso de toma de decisiones basado en priorización de procesos y en criterios de selectividad que sean propios de expertos. Estas decisiones, además deben ser valoradas a la luz de cualquier modelo de evaluación de toma de decisiones empresariales para comprobar su rigurosidad y objetividad de aplicación. En la actualidad existen diversos mecanismos de evaluación de toma de decisiones y cualquiera de ellos puede ser utilizado siempre y cuando se cumpla con objetividad el procedimiento implícito en ellos (Vivas Perdomo, 2005).

4.2.2 Importancia de los estados financieros para la planeación estratégica y la gestión financiera.

Podemos definir los Estados Financieros como la representación de la situación de una compañía y los resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio fiscal. Así mismo, son documentos que muestran, cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y la aplicación de los recursos empleados para la realización del negocio o cumplir determinado objetivo, y el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación del producto con dicho ejercicio.

Los Estados Financieros según Vivas Perdomo (2005), deben llenar los requisitos de: universalidad, continuidad, periodicidad y oportunidad. Además éstos deben contener un encabezamiento que indique la clase de documento, el nombre de la empresa y la fecha de su formulación o período al que se refiere, o sea el que, quien y cuando. En la parte principal del documento estará su contenido y datos medulares, este contenido debe ser descriptivo y numérico.

Como lo enuncia su definición, la importancia de los Estados Financieros radica en mostrar la situación de la empresa con tres (3) propósitos:

- Para informarles a los administradores y dirigentes de la empresa, el resultado de su gestión. En estos casos debe acompañarse a los Estados Financieros, datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.
- Para informarles a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad. Se debe resaltar la capacidad de ganancia del negocio.
- Para facilidades de crédito o depósitos fiscales, en virtud de que a los acreedores les interesa primordialmente la solvencia de la empresa, naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo, y al gobierno como “socio” de la empresa,

coparticipe de las utilidades que esta obtenga, las cuales recibe en forma de impuestos.

Por lo anterior, el sistema contable puede verse como un sistema cuyo objetivo o producto final son los estados financieros y el registro contable de todas las operaciones de la empresa. La información se organiza en partidas de diario y luego de ser procesada se obtienen los reportes contables que son parte de la salida del sistema. Los recursos que forman el sistema son: el personal que labora en contabilidad y el equipo que utilizan para procesar la información (Sandoval & J.L., 2008).

Este sistema contable debe contener toda la estructura necesaria para la construcción de estrategias y determinación de metas claras en materia de uso de las finanzas corporativas. Por tal motivo, el sistema contable se constituye en pieza angular para la planeación estratégica en virtud que su desarrollo permite la consecución de cuatro elementos esenciales:

- Producto o salida esperada: estados financieros y registro contable de todas las operaciones de la empresa.
- Entradas o Insumos: documentos que respaldan operaciones de la empresa.
- Recursos con que se cuenta: personal que labora en el departamento, equipo como computadoras, sumadora entre otros.
- Proceso: elaboración de los estados financieros y el registro de operaciones de la empresa.

Lo anterior, sin duda ayuda a tener una visión más clara sobre la forma conceptual en la que debe proponerse un modelo de gestión financiera para cualquier empresa de cualquier sector económico en específico. Hay que tener muy en cuenta que dicho modelo debe estar basado y elaborado para cumplirse en un horizonte temporal determinado, que permita la flexibilización del manejo corporativo de las finanzas de la empresa y la determinación de objetivos y metas

claras sobre la utilización eficiente de los recursos financieros, siendo ello el resultado de un análisis consistente, riguroso y coherente de los estados financieros disponibles y la gestión de la información que se realice.

5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.

5.1 TIPO DE ESTUDIO.

Ya que lo que se busca es aplicar una metodología de trabajo, descrita de manera conceptual y estructurada a partir de la propuesta de diversos autores en una empresa en específico, la investigación aquí realizada se clasifica como de tipo “estudio de caso”. Además de ello, esta clasificación se le otorga también por buscar la mejora continua de un ente económico específico a partir de la puesta en marcha de métodos de mejoramiento productivo en un entorno real práctico de trabajo que hace alusión específica a la Agencia Aduanera Agencomex Ltda.

5.2 MÉTODO A SEGUIR.

Para alcanzar los resultados propuestos en desarrollo del presente estudio, se proponen las siguientes etapas secuenciales que de manera estructurada, permitirán la consecución de cada uno de los objetivos contemplados.

Una primera etapa describirá los procesos generales de la empresa durante los últimos 5 años, haciendo énfasis especial en todos aquellos procesos que repercuten directamente en la situación financiera de la misma. Esta descripción de procesos comprende desde aspectos generales hasta actividades específicas en desarrollo de la labor productiva de la empresa, teniendo en consideración también los proyectos que se estén llevando a cabo.

Una segunda etapa buscará la recopilación de toda la información contenida en los estados financieros y en el cálculo de indicadores financieros de la empresa,

teniendo en consideración la construcción de una base de datos financiera que pueda posteriormente ser procesada y analizada mediante algún software específico, que permita la extracción de la información suficiente para el diseño del modelo propuesto. La información será examinada utilizando técnicas de análisis financiero de diversos libros de referencia y algunas herramientas de la estadística descriptiva como tablas de frecuencia o histogramas de barras o tortas.

Luego de procesar y analizar la suficiente información financiera contenida en los principales estados de la empresa, la siguiente tarea será la construcción del modelo a proponer, basado en cada uno de los aspectos conceptuales tenidos en cuenta durante la fase del marco teórico:

- Diseño de estrategias de control de actividades empresariales con base en la información analizada en los estados financieros.
- Establecimiento de metas para orientación eficiente de las actividades de gestión de la información contable y financiera y soluciones de mejoramiento.
- Identificación de principales necesidades en materia financiera que puedan ser gestionadas desde la dirección con el acompañamiento y participación de todas las áreas de la misma.
- Establecer un análisis de toma de decisiones para programar las actividades y proyectos a ejecutar en el horizonte temporal, establecido con miras a la consecución de los objetivos trazados y la satisfacción de las necesidades identificadas.

5.3 TIPO DE FUENTE.

El proyecto utilizará un tipo de fuente secundaria, la cual esta consignada en las diferentes bases de datos, estados financieros, sistemas de información y demás pertinentes y pertenecientes a la Agencia Aduanera Agecomex Ltda.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Por tratarse de una empresa en específico la cual posee un número inferior a los 100 usuarios, se contempla la posibilidad de aplicación de un instrumento de captura a toda la población de la empresa, en la medida que sea absolutamente necesario y ante la ausencia de información imprescindible para la elaboración del modelo propuesto.

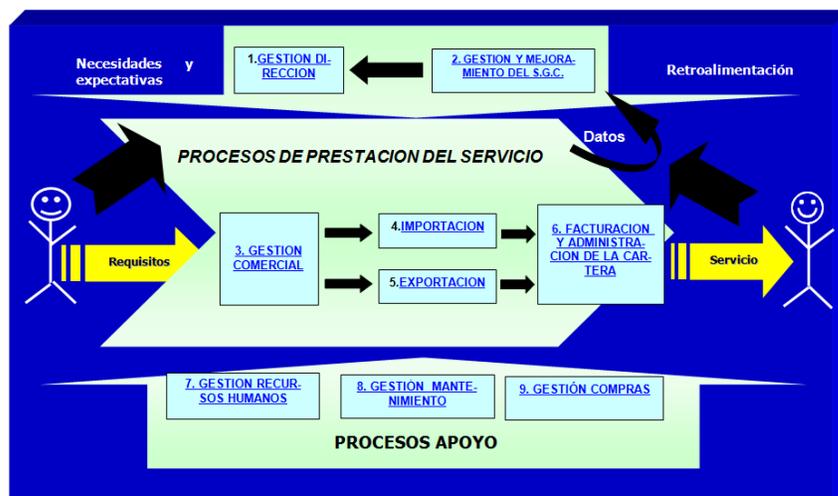
La Población total de la empresa es de 25 trabajadores repartidos en todas y cada una de las áreas de la misma. Por otro lado, el instrumento de captura de información que se aplique a esta población, será anexado al final de este documento.

6 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DURANTE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.

AGENCOMEX desarrolla actividades operativas orientadas a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y/o cualquier otra operación o procedimiento derivado del comercio exterior, por más de cinco años en el sector.

El siguiente Mapa de Procesos Institucional ilustra las distintas actividades que se desarrollan en la empresa.

Ilustración 1 Mapa de procesos de la entidad. Año 2012



Fuente: AGENCOMEX

En el mapa se puede observar claramente que existen dos tipos de procesos según las necesidades y expectativas, los procesos inherentes a la prestación del servicio y los declarados como procesos de apoyo. Entre los primeros se pueden identificar, la Gestión de la Dirección, y la Gestión y Mejora del Sistema General de Calidad (En Adelante SGC).

La gestión de la dirección tiene como principal finalidad direccionar la organización hacia la calidad mediante la planificación, asignación de recursos y revisión del Sistema de Calidad para asegurar la implementación, mantenimiento, adecuación y mejora continua del mismo. Por tal motivo, las actividades que les son propias tienen que ver específicamente con la mejora continua y el fortalecimiento del SCG de acuerdo a las exigencias legales y los requerimientos de los principales clientes de la empresa.

Por otro lado, **la Gestión y Mejoramiento del SGC** tiene como función principal evaluar el desempeño de las operaciones y servicios para establecer oportunidades de mejora continua. Por lo tanto, este proceso está entrelazado con otros que son necesarios para el desarrollo correcto de la entidad. Entre las actividades más llamativas sobresalen las que tienen que ver con la documentación y gestión de archivos, las cuales son consideradas integralmente.

Dentro de los procesos relacionados con la prestación del servicio aparecen: la gestión comercial, la importación, la exportación y la facturación y administración de la cartera.

La gestión comercial, está básicamente referida a identificar los requisitos del cliente, comunicarlos al interior de la empresa y velar porque los procedimientos se ejecuten de la manera como están establecidos, para satisfacer al cliente de forma integral. Actualmente para llevar a cabo las actividades inherentes a este proceso, la empresa cuenta con equipos móviles, programa SYGA, programa VUCE, internet, red de sistemas con servidor y terminales, instalaciones propias, Software International Bussines para elaborar declaraciones, entre otros. Entre las actividades de mayor trascendencia dentro de este proceso, se encuentran:

- Realizar contacto inicial con el cliente.
- Obtener información del cliente: actividad, tipo de importación o exportación, tipo de producto.
- Realizar estudio y análisis del cliente.

- Rechazar e informar al cliente.
- Preparar y enviar carta de presentación y oferta de servicios de la empresa al cliente.
- Seguimiento a la oferta de servicios de la empresa presentada al cliente.

La **gestión de la importación** por su parte, está orientada a realizar la nacionalización de las mercancías acorde con la legislación aduanera del país, sin generar sanciones y satisfaciendo las necesidades del cliente, a través de la efectiva ejecución de las acciones establecidas para tal fin. Uno de los principales recursos con los que se cuenta para el ejercicio de las operaciones propias de este proceso es el contar con una gama de profesionales dedicados a los procesos de trámites aduaneros, así como también se tiene una base de auxiliares de aduana dispuestos a trabajar oportunamente por la entidad. Entre las actividades destacadas:

- Apertura del número de orden (D.O) en el sistema.
- Realizar asignación de D.O a los auxiliares de aduana.
- Revisar que este completa la documentación del cliente.
- Solicitar Documentación faltante al cliente.
- Recibir documentos de transporte.

Así mismo, **la Exportación** lo que busca es realizar el trámite de salida de mercancías al resto del mundo cumpliendo la legislación aduanera del país y satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de la efectiva ejecución de las actividades establecidas para tal fin. Las actividades requeridas en este proceso, están relacionadas con:

- Realizar asignación del número de orden (D.O) a los auxiliares de aduana.
- Revisar que este completa la documentación del cliente.
- Solicitar los Documentos que falten al cliente.

- Contactar naviera y confirmar reserva de cupo.
- Elaborar solicitud de autorización de embarque en el sistema muisca.
- Revisión de la solicitud de autorización de embarque.
- Aceptación de la solicitud de autorización de embarque en el sistema muisca e imprimirla.
- Elaborar planilla de traslado y Arim de puerto y entregar al tramitador.
- Entregar documentación al transportador para el ingreso de la mercancía al puerto.
- Verificar si existe bloqueo de la mercancía por la policía Antinarcóticos.
- Realizar el trámite de movilización de la mercancía para su revisión.
- Puerto efectúa selectividad en el sistema.
- Tipo de selectividad.
- Presentar documentos al funcionario aduanero.
- Solicitar al depósito movilización de la carga para inspección.
- Obtener el levante.
- Diligenciar formato de puerto y radicarlo.
- Presentar Documentos a la Naviera (AE y Acta de Inspección o levante).
- Zarpe de m/n y verificación de la salida de la mercancía.
- Generar Dex Definitivo en el sistema Muisca.
- Firma Digital de la Declaración de Exportación.
- Organización de la carpeta del cliente.
- Análisis de los indicadores.
- Incumplimiento de los indicadores.
- Tomar acciones correctivas y preventivas.

La **Facturación y administración de la cartera** lo que busca es realizar oportunamente la facturación de los servicios prestados y la gestión de Cartera. Este proceso inicia con la recepción de la carpeta organizada con todos los

documentos soportes del cliente, necesarios para su respectiva facturación y finaliza con la gestión de la Cartera. Las actividades destacadas son:

- Recepción de carpetas.
- Revisar todos los documentos.
- Facturar.
- Revisar y firmar factura.
- Enviar factura al cliente.
- Revisar el estado de cuenta del cliente.
- Gestión de Cartera con el cliente.

Por último entre los procesos de apoyo de la entidad, se encuentran los relacionados con la Gestión del Recurso Humano, la Gestión de Mantenimiento y la Gestión de Compras.

Para referenciarlos mejor, la **Gestión del Recurso Humano** pretende suministrar y mantener el recurso humano competente requerido para realizar los trabajos que garanticen la calidad del Servicio. Con este proceso lo que se busca es mantener, conseguir y preparar el recurso humano disponible para el alcance de los objetivos a través de la implementación de métodos y políticas propias de la gestión del recurso humano. Las actividades más importantes son:

- Identificar la necesidad de personal.
- Realizar la inducción del personal.
- Retiro de personal.
- Programar y ejecutar capacitaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Tomar acciones.
- Conformidad del proceso y mejoramiento continuo.

Por su parte la **Gestión de Mantenimiento** lo que busca es preservar la infraestructura requerida para la prestación del servicio en condiciones de operación, previniendo daños o reparándolos eficientemente cuando se han producido. Las acciones más destacadas dentro de este proceso son:

- Generar hoja de vida equipo de cómputo con sus especificaciones técnicas.
- Elaborar cronograma de mantenimiento preventivo.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de las fechas de realización del cronograma de mantenimiento preventivo.
- Solicitar servicios al proveedor externo (Llamada o correo electrónico).
- Ejecutar mantenimiento.
- Registrar información del mantenimiento en la hoja de vida del equipo.
- Reclamo a proveedor externo por servicio no conforme.
- Registrar no disponibilidad.
- Tomar acciones correctivas o preventivas.
- Satisfacción del proceso y mejoramiento continuo.

Por último se revisa las actividades y finalidad del proceso de **Gestión de Compras**, el cual básicamente se refiere a suministrar a tiempo los productos y servicios necesarios para la operación de la organización, cumpliendo las especificaciones dadas. Las actividades más preponderantes son:

- Selección y evaluación de proveedores.
- Generar orden de compra.
- Elaborar los contratos de compra o servicio.
- Recepcionar e inspeccionar insumos o prestación servicios.
- Recibir y enviar las facturas a contabilidad.
- Realizar Reclamo al Proveedor.
- Evaluar el desempeño del proveedor.
- Se solicita al proveedor mejora del desempeño o se retira el proveedor.

- Conformidad del proceso y mejoramiento continuo.

7 SITUACIÓN FINANCIERA DE AGENCOMEX.

El presente acápite pretende mostrar algunos aspectos básicos de la gestión financiera realizada hasta el momento por la empresa, con miras a la construcción próxima del modelo propuesto en desarrollo de la presente investigación. El análisis se realizará teniendo en cuenta un horizonte temporal desde el 2008 a 2012, partiendo de los principales datos consignados en los informes financieros y en los estados de los últimos 6 ejercicios contables.

Teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa en cada año productivo, se extrajeron las cifras correspondientes de datos financieros de preponderancia que marcan el ritmo de las principales variables del contexto de las finanzas de AGENCOMEX. Cabe señalar que aunque el análisis resulta ser sucinto, al final se anexan los estados y principales indicadores financieros sobre los cuales se basa el análisis aquí mostrado.

7.1 AÑO 2008.

Durante el año 2008, la empresa experimentó una disminución en el nivel de activos corrientes por valor de \$ 93.202.997, por lo cual su porcentaje de participación sobre el activo total paso de un 58.8% en el año 2007 a un 48.8% en el año 2008, los cambios más significativos se presentaron en los rubros de clientes y otros activos corrientes.

La información se muestra en la tabla siguiente, la cual representa una extracción de una pequeña parte del Estado de Cambio en la situación financiera de la

empresa en ese año, haciendo referencia específica al cambio que se obtuvo en el nivel de activo corriente.

Tabla 1 Cambio en los activos corrientes 2008.

	dic-07		dic-08	
Caja, bancos e inversiones temporales	81.838.918	6,6%	103.669.011	8,0%
Clientes	417.755.537	33,9%	152.306.078	11,8%
Inventarios				
Ctas. ctes. Comerciales	14.020.922	1,1%	5.868.270	0,5%
Otros activos corrientes	211.334.738	17,1%	369.903.759	28,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	724.950.115	58,8%	631.747.118	48,8%

Fuente: Estado de Cambios en la Situación Financiera AGENCOMEX 2008.

Entre tanto la variación en el activo fijo muestra una importante inversión de recursos en bienes raíces durante el año 2008 con respecto al 2007, a pesar de ser una empresa de servicios el valor de su propiedad, planta y equipo es representativo con respecto al activo total.

Tabla 2 Utilidad del Ejercicio Año. 2008.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	94.244.169,88	7.853.681
-------------------------------	----------------------	------------------

Fuente: Estado de Resultados AGENCOMEX 2008.

El nivel de Utilidad de la empresa para el año 2008 fue de 94 millones de pesos, estando estos referidos principalmente al hecho de observar un nivel de ventas considerables y unos costos de producción que soportan el rendimiento. La tabla también permite observar que el promedio mensual de generación de utilidades de la empresa fue de 7,8 millones de pesos.

Por otro lado, al analizar el Estado de Flujo de Efectivo (EFE) también se puede observar que la situación de liquidez al interior de AGENCOMEX al finalizar el

2008 es favorable e incluso muestra una ligera tendencia creciente con respecto al año anterior, aproximándose a los 38 millones de pesos.

Tabla 3 Estado de flujo de efectivo a Diciembre de 2008. Cifras en Miles de pesos.

	2008	2007	VARIACION
1) ACTIVIDADES OPERATIVAS			
Efectivo recibido de clientes , otros ingresos y demas Operaciones Financieras	8.364.391	2.910.000	187,44%
Efectivo Pagado a proveedores, acreedores varios, nomina Y Otros Conceptos	(8.287.864)	(2.873.788)	188,40%
NETO POR OPERACIONES	76.527	36.212	111,33%
Ingresos Financieros	3.379	3.037	11,26%
Egresos Financieros	(55.265)	(34.042)	62,34%
NETO FINANCIEROS	(51.886)	(31.005)	67,35%
NETO RECIBIDO ACTIVIDADES OPERATIVAS	24.641	5.207	373,23%
2) ACTIVIDADES DE INVERSION			
Compra de Vehiculos	(52.990)		
Inversion en Equipos de Sistemas	(763)	(1.600)	-52,31%
Dotaciones de Muebles y Equipos	(948)	(1.313)	100,00%
Inversion en bienes Inmuebles	-	-	
NETO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	(54.701)	(2.913)	1777,82%
3) ACTIVIDADES DE FINANCIACION			
Otras financiaciones	15.659		
Prestamos Recibidos a Largo Plazo	41.700	36.000	15,83%
Prestamos Recibidos a Corto Plazo	55.449	18.000	208,05%
Abono a Prestamo	(55.449)	(38.000)	45,92%
Otros Egresos	(6.823)	(11.200)	-39,08%
NETO ACTIVIDADES DE FINANCIACION	34.877	4.800	626,60%
AUMENTO Y DISMINUCION DEL EFECTIVO	4.817	7.094	-32,10%
EFFECTIVO PRINCIPIO DEL AÑO	33.549	26.455	26,82%
EFFECTIVO FINAL DEL AÑO	38.366	33.549	14,36%

Fuente: AGENCOMEX 2008.

Además de ello se puede denotar que al principio de año, la disponibilidad de efectivo también fue mayor que la del año anterior, indicando mejoría en la situación de liquidez entre el ejercicio de un año y el otro.

7.2 AÑO 2009.

El año 2009 también se caracteriza por presentar un aumento en el nivel de activo corriente en más de 30 millones de pesos, incremento representado principalmente en los rubros del Disponible y Clientes, teniendo en cuenta que las cuentas corrientes comerciales disminuyeron su valor, representando para el año 2009 solo el 0.1% del total de activos de la compañía.

Tabla 4 Cambio en los activos corriente. 2009.

	dic-08		dic-09	
Caja, bancos e inversiones temporales	103.669.011	8,0%	130.700.121	10,5%
Clientes	152.306.078	11,8%	193.295.276	15,5%
Inventarios				
Ctas. ctes. Comerciales	5.868.270	0,5%	1.401.147	0,1%
Otros activos corrientes	369.903.759	28,6%	344.101.743	27,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	631.747.118	48,8%	669.498.287	53,6%

Fuente: Estado de Cambios en la Situación Financiera AGENCOMEX 2008.

En cuanto al nivel de utilidades sobresale el incremento significativo que en este año experimentan, al pasar de aproximados 94 millones a casi 119 millones entre 2008 y 2009, indicando que sin duda la empresa mostró mejoras productivas expresadas en términos de ventas y de reducción de costos.

Tabla 5 Utilidad del Ejercicio. Año 2009.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>94.244.169,88</u>	9,48%	<u>118.917.837,36</u>
------------------------	----------------------	-------	-----------------------

Fuente: Estado de Resultados AGENCOMEX.

Teniendo en cuenta lo anterior en el ejercicio contable de 2009 se registra un incremento considerable en el nivel de utilidades en un porcentaje de 26,18% con respecto al año anterior, a pesar de que el crecimiento en los niveles de ingresos por ventas fue del 2%. Para ampliar referencia ver anexos correspondientes al año en cuestión.

7.3 AÑO 2010.

En el año 2010, la empresa realiza una actualización de software contable y algunos aspectos relativos a los estados financieros se ven modificados, pero sin alterar la esencia productiva y financiera de la empresa.

En primera instancia, y al igual que en años anteriores, el cambio en el nivel de activo corriente fue positivo al pasar de casi 670 millones en 2009 a 756 en 2010, mostrando solidez y posicionamiento a pesar de registrar un nivel de desmejora en los recursos directos de clientes, tal y como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 6 Cambio en los activos corrientes. Año 2010.

	Dic-09		Dic-10
Caja, bancos e inversiones temporales	130.700.121	10,5%	243.051.308,34
Clientes	193.295.276	15,5%	99.258.421,00
Inventarios			
Ctas. ctes. Comerciales	1.401.147	0,1%	1.271.262,00
Otros activos corrientes	* 344.101.743	27,6%	412.603.715,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	669.498.287	53,6%	756.184.706,34

Fuente: AGENCOMEX.

Por otro lado, al extraer el dato correspondiente al nivel de utilidades de los años 2009 y 2010, se encuentra que esta disminuyó en más de 9 millones entre los dos años analizados, a pesar que las ventas mostraron un importante incremento del 12% para el año 2010 con respecto al año 2009.

Tabla 7 Utilidad del Ejercicio. Año 2010.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>109.964.809,92</u>	8,62%	<u>118.917.837,36</u>	9,97%
------------------------	-----------------------	-------	-----------------------	-------

Fuente: AGENCOMEX.

Tabla 8 Estado de Flujo de Efectivo. 2010.

	PRESENTE EJERCICIO
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
UTILIDAD DEL PERIODO (ESTADO DE RESULTADOS)	109.964,00
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO	
(+) DEPRECIACIONES	51.826,00
(+) AMORTIZACIONES	1.207,00
(+) PROVISIONES	7.697,00
(+) AMORTIZACIONES CALCULO ACTUARIAL BONOS Y TITULOS PENSIONALES	-
(-) UTILIDAD EN METODO DE PARTICIPACION	-
(-) UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES (ANEXO 5)	-
(-) UTILIDAD EN VTA PROPIEDADES Y EQUIPO Y/O OTROS BIENES (ANEXO 5)	-
(-) RECUPERACIONES	-
(+) PÉRDIDA EN VENTA O RETIRO DE BIENES (ANEXOS)	2.127,00
(+) PÉRDIDA EN METODO DE PARTICIPACION (ANEXO 5)	-
CORRECCIÓN MONETARIA (4705 ANEXO 13)	-
(+) PROVISION IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS (EST. RESULTADOS)	55.188,00
SUBTOTAL	228.009,00
(+ O -) DIFERENCIA EN CAMBIO	-
(+ O -) ERRORES DE EJERCICIOS ANTERIORES	-
EFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	228.009,00
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES	
(+) DISMINUCION DEUDORES	25.665,00
(+) DISMINUCION INVENTARIOS	-
(+) DISMINUCION ACTIVOS DIFERIDOS	-
(+) AUMENTO PROVEEDORES	19.633,00
(+) AUMENTO CUENTAS POR PAGAR	-
(+) AUMENTO IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-
(+) AUMENTO OBLIGACIONES LABORALES	-
(+) AUMENTO PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	-
(+) AUMENTO PASIVOS DIFERIDOS	-
(+) AUMENTO OTROS PASIVOS	107.934,00
(-) AUMENTO DEUDORES	-
(-) AUMENTO INVENTARIOS	-
(-) AUMENTO ACTIVOS DIFERIDOS	2.756,00
(-) DISMINUCION PROVEEDORES	-
(-) DISMINUCION CUENTAS POR PAGAR	43.499,00
(-) DISMINUCION IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.622,00
(-) DISMINUCION OBLIGACIONES LABORALES	199,00
(-) DISMINUCION PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	50.447,00
(-) DISMINUCION PASIVOS DIFERIDOS	-
(-) DISMINUCION OTROS PASIVOS	-
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	281.718,00
ACTIVIDADES DE INVERSION	
(-) COMPRA INVERSIONES TEMPORALES	43.000,00
(-) COMPRA INVERSIONES PERMANENTES	-
(-) COMPRA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	79.780,00
(-) AUMENTO INTANGIBLES	-
(-) AUMENTO OTROS ACTIVOS	-
(+) VENTA INVERSIONES TEMPORALES	18.600,00
(+) VENTA INVERSIONES PERMANENTES	18.950,00
(+) VENTA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	69.080,00
(+) DISMINUCION INTANGIBLES	-
(+) DISMINUCION OTROS ACTIVOS	-
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	(16.150,00)
ACTIVIDADES DE FINANCIACION	
(+) NUEVAS OBLIGACIONES FINANCIERA	446,00
(+) NUEVAS OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	-
(+) AUMENTO BONOS Y PAPELES COMERCIALES	-
(+) AUMENTO CAPITAL SOCIAL Y/O RECALIFICACION DE ACCIONES	-
(+) AUMENTO SUPERAVIT DE CAPITAL	-
(-) PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS	37.101,00
(-) PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	-
(-) DISMINUCION BONOS Y PAPELES COMERCIALES	-
(-) DISMINUCION CAPITAL SOCIAL Y/O READQUISICION DE ACCIONES	-
(-) DISMINUCION SUPERAVIT DE CAPITAL	-
(-) PAGO DE UTILIDADES (DIVIDEN, PARTICIP, GIRO	83.000,00
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	(119.655,00)
CAMBIO EN EL EFECTIVO	145.913,00
EFECTIVO AÑO ANTERIOR (A 31 DE DICIEMBRE DE 2009)	29.295,00
EFECTIVO PRESENTE AÑO (A 31 DE DICIEMBRE DE 2010)	175.208,00

Por último, el Estado de Flujo de Efectivo, EFE, sufrió variaciones en su estructura con la actualización de sistema, registra incremento en el nivel de efectivo que resultan ser altamente considerable en relación al año inmediatamente anterior, al pasar de casi 30 millones a 175 millones.

7.4 Año 2011.

El año 2011 también se caracteriza por poseer una estructura sólida de aumento en activos, marcado principalmente por el efectivo disponible y el valor de la planta y equipos y deudores. La información se muestra en la tabla siguiente, la cual resume la información:

Tabla 9 Aumento y Disminución de los activos. 2011.

DISMINUCION DE ACTIVOS		11.990.607,53		59.738.465,82
Inversiones	11.990.607,53		33.560.400,00	
Deudores			25.664.767,82	
Intangibles			513.298,00	
AUMENTO EN EL ACTIVO		1.436.572.406,71		153.049.012,20
Disponible	450.865.046,89		145.911.587,47	
Deudores	433.057.052,00			
Propiedad planta y equipo	264.617.901,34		4.380.987,12	
Intangibles	185.021.120,00			
Diferidos	1.546.486,48		2756437,61	
Valorizaciones	101.464.800,00			

Fuente: AGENCOMEX.

Por su parte, entre los activos que mostraron disminución se encuentran las inversiones, tal y como se puede apreciar en la tabla anterior.

Tabla 10 Utilidad del ejercicio. Año 2011.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	247.883.637,00	13,66%	109.964.809,92
------------------------	----------------	--------	----------------

Fuente: AGENCOMEX.

En cuanto a la utilidad, podría decirse que en el año 2011 se obtuvo el mayor nivel de utilidades de todos los años analizados, logrando un incremento del 43% con respecto al año 2010. Los niveles de utilidad y ventas fueron tan representativos que mostraron que la empresa puede generar valor y alto posicionamiento en el sector en que se desempeña.

Tabla 11 Flujo Neto de Efectivo en actividades Financieras.

FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS	78.534.946,73	(119.655.438,75)
TOTAL - AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO	450.865.046,89	145.945.753,44
EFECTIVO AÑO ANTERIOR (A 31 DE DICIEMBRE DE 2010)	175.207.836,44	29.262.083,00
EFECTIVO PRESENTE AÑO (A 31 DE DICIEMBRE DE 2011)	626.072.883,33	175.207.836,44

Fuente: AGENCOMEX.

Al analizar el nivel flujo de efectivo se encuentra que este varía muchísimo hasta el punto en que se llega a promediar un total de 125 millones mensuales para el año 2011. El nivel de 626 millones de pesos en efectivo disponible a diciembre de 2011 es una muestra de la importancia que representa para la empresa la implementación de un modelo de gestión financiera que propicie el buen rendimiento y mejora continua de los niveles de utilidad generados por la empresa.

7.5 Año 2012.

Por último, durante el año 2012 también se reportaron cambios importantes que sin duda datan de la sostenibilidad de la empresa, pero tal vez con un rendimiento menor que el observado en el año 2011.

Tabla 12 Utilidad del ejercicio. Año 2012.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	281.404.784,49	14,00%	247.883.637,00
-------------------------------	-----------------------	--------	-----------------------

Fuente: AGENCOMEX.

Tal lo anotado, el ejercicio muestra que el aumento en las utilidades es inferior al reportado durante el año inmediatamente anterior ya que el aumento en términos absolutos fue de alrededor de 40 millones.

DISMINUCION DE ACTIVOS	692.853.257,34	11.990.607,53
Disponible	397.470.343,34	
Inversiones	-	11.990.607,53
Deudores	186.627.705,00	
Intangibles	55.274.656,00	
Diferidos	12.395.753,00	
Valorizaciones	41.084.800,00	
AUMENTO EN EL ACTIVO	112.429.343,63	1.436.572.406,71
Disponible		450.865.046,89
Deudores		433.057.052,00
Inversiones	85.147.135,63	
Propiedad planta y equipo	27.282.208,00	264.617.901,34
Intangibles	-	185.021.120,00
Diferidos	-	1.546.486,48
Valorizaciones	-	101.464.800,00

FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES FINANCIERAS

TOTAL - AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO
EFECTIVO AÑO ANTERIOR (A 31 DE DICIEMBRE DE 2011)
EFECTIVO PRESENTE AÑO (A 31 DE DICIEMBRE DE 2012)

(288.210.814,39)	78.534.946,73
(397.470.943,34)	450.865.046,89
626.072.883,33	175.207.836,44
228.601.939,99	626.072.883,33

8 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PROPUESTO.

8.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES.

Con base en la información anterior se resumen las características principales como diagnóstico situacional de las condiciones en las que desempeña sus actividades la empresa AGENCOMEX.

Características básicas.	<ul style="list-style-type: none">- Empresa Intermediadora de Aduanas.- Tramitología para importación y exportación.- Gestión de enfoque al Cliente con base en SGC.- Gestión de procesos de compra y de Manutención.
Condición Financiera.	<ul style="list-style-type: none">- Situación Financiera con mejora desde años anteriores.- Posicionamiento en el sector.- Ingresos sostenibles y Nivel de Liquidez Factible de implementación de procesos.
Inclusión a redes.	<ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con un sistema de gestión de información que conecte a usuarios con

	prestadores y otras empresas.
Características del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio comercial entre entes nacionales e internacionales. - Intermediación en tramitología aduanera con base a expectativas y requerimientos de los clientes. - Procesos de soporte o apoyo con enfoque al recurso humano. - Implementación de actividades bajo un SGC con enfoque al cliente.

El diagnóstico sintético mostrado en el cuadro anterior, nos expresa de manera clara y concisa las principales características sobre el estado actual de la empresa, considerando su identificación básica, su condición financiera, la inclusión a redes y los principales aspectos del trabajo que desempeña, lo cual es la base para la formulación del modelo propuesto.

Sobre este diagnóstico se construirán las siguientes estrategias y objetivos para ser considerados como elementos claves dentro del marco del plan de gestión financiera.

8.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Mejorar la producción de manera continua para que ésta posicione a la empresa como un ente de alta aceptación.

Mejorar las condiciones de prestación del servicio para lograr una mayor aceptación y aumentar los niveles de demanda en miras al incremento del nivel de posicionamiento en el mercado.

Mejorar las condiciones de generación de ingresos para que estas puedan dar sostenibilidad a los planes y proyectos que se prevén en el futuro.

8.2.1 ESTRATEGIAS.

En este sentido, la primera proposición constitutiva con miras a la implementación del modelo consiste en la creación de un sub-departamento de Apoyo Financiero, llevando a cabo los siguientes procesos:

Primer proceso: creación del departamento.

NOMBRE DEL PROCESO: Creación del sub-departamento de apoyo financiero.
RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerente general.
OBJETIVO DEL PROCESO:
Instaurar el departamento de apoyo financiero, de tal forma que éste se constituya en el centro de la gestión y mantenimiento del uso óptimo de las finanzas disponibles.

Fuente: autores.

En la tabla anterior se puede observar que el primer paso es la creación del Sub-Departamento el cual estará a cargo del gerente general, quien debe seleccionar un profesional en las áreas administrativas con la finalidad de que éste efectúe las actividades para que el departamento cumpla con el objetivo propuesto.

Una vez escogido de forma eficiente y consistente el profesional que estará al frente de la gestión financiera de la empresa, el siguiente paso consistirá en la instauración de las funciones que le son propias de su labor, considerando la gestión de los diversos subsistemas que serán su responsabilidad principal tal y como se describe en la tabla siguiente.

Tabla 3 Función básica y actividades del Sub-Departamento de apoyo financiero.

SUB-DEPARTAMENTO DE APOYO FINANCIER. AGENCOMEX – CARTAGENA DE INDIAS.		
Función: Gestionar de manera eficiente los objetivos de cada uno de los subsistemas de aplicación del recurso financiero, a través de la ejecución de las actividades de su responsabilidad.		
Estrategias.	Recursos demandados.	Apoyo y Seguimiento.
Ayudar y prestar servicios a la gerencia y administración de la empresa en materia de organización del recurso financiero con que esta cuenta.	Espacio, equipos, procesos, herramientas, programas y recursos monetarios.	Gerencia.
Describir las responsabilidades que definen cada factor		Gerencia.

incidente en el comportamiento de las finanzas de la empresa desde lo externo y lo interno.		
Evaluar el desempeño de las finanzas, a través del desarrollo de procesos complementarios al área de contabilidad y al área administrativa.		Gerencia.
Capacitar al personal necesario en el uso de las buenas prácticas financieras.		Gerencia.
Llevar el control de beneficios de los empleados y de la empresa en general.		Gerencia
Crear políticas y procedimientos de aprovechamiento financiero, mediante la comunicación eficiente entre gerencia y sub-departamento.		Gerencia.
Brindar ayuda en materia financiera a los que soliciten en función de mantener el balance económico de beneficios de la empresa.		Gerencia.
Garantizar la diversidad en la generación de nuevas fuentes		Gerencia.

<p style="text-align: center;">de financiamiento y de recursos.</p>		
--	--	--

Fuente: autores.

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, la función principal del departamento consistirá en la gestión eficiente de los objetivos de cada uno de los subsistemas de aplicación del recurso financiero, a través de la ejecución de las actividades de su responsabilidad, siguiendo las estrategias referenciadas en la tabla como eje central y básico. Dada la estructura de la empresa, el seguimiento que recibirá el profesional de apoyo financiero estará por parte de la gerencia, la cual determina su jefatura directa y la instancia de la cual él depende, acompañado de la oficina de contabilidad. Las estrategias referenciadas anteriormente se caracterizan como básicas para el cumplimiento del departamento y para ello demanda los recursos necesarios que pueda proveerle la empresa y que le permitan la gestión eficiente de cada una de las actividades.

A partir de las estrategias contempladas en la tabla anterior, subyacen unas actividades que buscan cumplir cabalmente con los objetivos del sub-departamento instaurado y que se especificarán en cada uno de los subsistemas del modelo que se pretende gestionar desde el mismo.

Por otro lado, organizativamente el departamento dependerá, como se comentó, del área de contabilidad acompañado de la gerencia la cual asignará los recursos presupuestales con los que contará el sub-departamento para la ejecución de sus actividades, así como también determinara el salario para el profesional de recursos humanos, el horario laboral y demás aspectos referentes a las características del departamento. Así mismo, el departamento servirá como órgano asesor a la junta de socios para que éstos puedan tomar decisiones de políticas empresariales que tengan impacto sobre la empresa.

CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES.

El análisis conclusivo data básicamente de una empresa con condiciones propicias en materia financiera que puede implementar el modelo propuesto y la instauración del sub departamento de apoyo financiero para optimizar las labores llevadas a cabo.

También se supo que el año 2011 fue para la empresa esencial en tanto a que permitió consolidar el nivel de utilidades de forma considerable y aumentó el nivel de ingresos por ventas dada la gestión llevada en ese entonces.

La primera y gran estrategia consiste en el agrupamiento organizativo del área de contabilidad y finanzas con el Sub-Departamento, de tal forma que se constituya de manera legal dentro de la empresa. En términos más específicos se propone la creación del Sub-Departamento que funcionará como un apoyo para la consolidación de estrategias financieras de alto impacto al interior de la empresa.

Este Sub-Departamento, servirá como ente de gestión y articulación de todos los procesos que demanden las finanzas apegados a la normatividad legal vigente en materia de las actividades desarrolladas por la empresa.

Además servirá como ente regulador de planes en materia de ingresos y deberá procurar instaurar políticas que garanticen una remuneración consistente a los trabajadores y que ello pueda servir como base laboral para la generación de ingresos suficientes para la subsistencia de nuevos puestos de trabajo.

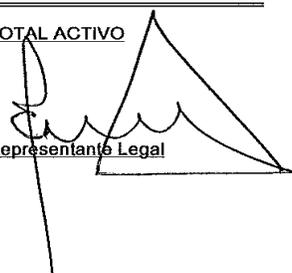
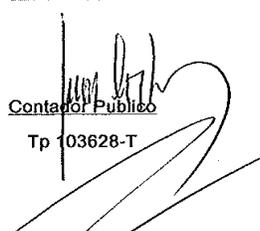
COOFRICEN, gestiones interadministrativas con las cuales se podrá recibir apoyo institucional a través de diferentes fondos de carácter oficial y privado que promuevan la intermediación aduanera. Ello además promoverá el desarrollo económico y social puesto a que hará disminuir de manera consistente la tasa de desempleo de la ciudad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alban, M. (2010). *Diseño De Un Modelo De Gestión Financiera Para Aplicar En La Clínica Alemania*. Sangolquí: Escuela Politécnica Del Ejército.
- Correa, J. (2008). *De la partida doble, al análisis financiero*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Fernández, L. (2006). *La gestión económica de las empresas ante las nuevas estrategias competitivas: ¿Como reducir los costos financieros en una empresa comercial y/o industrial?* Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Comahue - Facultad de Economía y Administración.
- Paredes, C. (2011). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa ESTRUMETAL S.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica Del Ejército.
- Robert, A. (2008). *Sistema de control de gestion*. México: Mc. GRaw Hill.
- Rojas, M. (2008). *Diseño de una herramienta de diagnóstico de la gestión financiera para ser aplicada como instrumento para el análisis de la gestión financiera de las PYMES de LARA*. Barquisimeto: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Sandoval, L. I., & J.L., A. (2008). *Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma decisiones en las PYMES*. International Journal of Good Conscience, 152-186.
- Secretaría de Estado de Finanzas. (2001). *Modelo conceptual, Sistema Integrado de Gestion Financiera (SIGEF)*. República Dominicana: Programa de Administración Financiera Integrada.
- Vivas Perdomo, Á. (2005). *El analisis de los estados financieros para la toma de decision en la herencia pública*. Caracas.

ANEXOS.

A) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2008.

AGENCOMEX S.I.A LTDA		
NIT 890403420		
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO		
ACTIVO CORRIENTE		DICIEMBRE 31 DE 2008
	Disponible	
1105	Caja menor	1.050.000,00 ✓
1110	Bancos Nacionales	34.437.575,95 ✓
1120	Cuentas de ahorro Nacionales	2.878.170,84 ✓
1250	Inversiones	65.303.264,37 ✓
	Total Activo Disponible	103.669.011,16
1305	Cientes	152.306.078,00 ✓
1310	Cuentas corrientes comerciales	5.868.270,00 ✓
1315	Cuentas por cobrar a casa matrix	0,00
1320	Cuentas por cobrar a Vinculados economicos	0,00
1325	Cuentas por cobrar a socios y accionistas	40.811.627,53 ✓
1330	Anticipos y avances	1.310.000,00 ✓
1355	Anticipos de Impuestos y contribuciones	121.714.540,63 ✓
1360	Reclamaciones	81.898,00 ✓
1365	Cuentas por cobrara trabajadores	1.834.658,00 ✓
1370	Deduoers varios	206.654.432,00 ✓
1380	Provision de Cartera	(2.503.397,00) ✓
	Total Deudores	528.078.107,16
15	Propiedad planta y equipo	
1508	Terrenos	59.000.000,00
	Construcciones en Curso	76.964.000,00
	Construcciones y edificaciones	365.000.000,00
	Equipo de oficina	43.731.424,88
	Equipo de Computacion	22.873.387,00
	Flota y equipo de transporte	172.759.920,00
	Depreciacion acumulada	(83.744.420,00)
	Total Propiedad Planta y Equipo	656.584.311,88
	Otros Activos	
1710	Cargos diferidos	1.698.499,00 ✓
1910	Valorizacion propiedad planta y equipo	5.470.000,00
	Total Otros Activos	7.168.499,00
	TOTAL ACTIVO	1.295.499.929,20
		
	Representante Legal	
		
	Contador Publico	
	Tp 103628-T	

AGENCOMEX S.I.A LTDA
NIT 890403420

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

PASIVO Y PATRIMONIO

DICIEMBRE 31 DE 2008

PASIVO A LARGO PLAZO

21	Obligaciones Financieras	
2120	Compañías financiamiento comercial	16.700.012,00 ✓
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		16.700.012,00 ✓

PASIVO A CORTO PLAZO

2120	Bancos nacionales	33.836.045,00 ✓
	Obligaciones Financieras	33.836.045,00
22	Proveedores	
2205	Proveedores Nacionales	77.640.533,00 ✓
23	Cuentas por Pagar	
2305	Cuentas corrientes comerciales	91.558.491,59 ✓
2310	A casa matriz	0,00
2315	Compañías Vinculadas	0,00
2335	Costos gastos por pagar	9.335.226,29 ✓
2365	Retencion en la fuente	1.732.844,00 ✓
2367	Impuestos a las ventas retenido	670.686,00 ✓
2368	Impuesto de industria y comercio retenido	540.359,00 ✓
2370	Retenciones y aportes de nomina	4.571.872,00 ✓
2380	Acreedores varios	66.017.092,00 ✓
	Total cuentas por pagar	174.426.570,88
2408	Impuesto a las ventas por pagar	15.361.501,56
2495	otros Impuestos por pagar	162.610,00
		15.524.111,56
25	Obligaciones laborales	
2505	salarios por pagar	45.000,00
2510	Cesantias consolidadas	21.289.750,00
2515	Intereses de cesantias	2.438.485,00
2525	Vacaciones Consolidadas	7.235.486,00
	Total Obligaciones laborales	31.008.721,00
26	Provisiones	
2805	Anticipos y avances recibidos	230.851.960,00
	Total Pasivo Corriente	563.287.941,44
TOTAL PASIVO		579.987.953,44

PATRIMONIO

31	Capital social	
3115	Aportes Sociales	445.215.000,00
33	Reservas	
3305	Reservas obligatorias	5.172.944,02
	Reserva para futuras Capitalizaciones	
3405	Revalorización del patrimonio	101.725.771,49
36	Resultados del Ejercicio	
3605	Utilidad del ejercicio	94.244.170,88 ✓
37	Resultado de ejercicios anteriores	
3705	Utilidades acumuladas	63.684.090,37
3810	Valorización Propiedad planta y equipo	5.470.000,00
	Total Patrimonio	715.511.976,76

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO

1.295.499.930,20

Representante Legal

Contador público
Tp 103628-T

AGENCOMEX S.I.A.
NIT 890403420-1

Estado de Resultados
 ENERO 01 a DICIEMBRE 31 de 2008

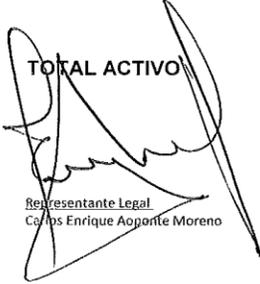
Código	Cuenta	Estado de resultados contable		
		Saldo	PROMEDIO MENSUAL	Porcentaje
4145	Servicio de agenciamiento Aduanero	977.605.581,00	81.467.132	100,14%
4175	Devoluciones y descuentos	(1.404.981,00)	(117.082)	-0,14%
	TOTAL VENTAS	976.200.600,00	81.350.050	100,00%
	OTROS INGRESOS:			
4205	Otras ventas	660.000,00	55.000	0,07%
	Financieros	3.379.291,59	281.608	0,35%
	Arrendamiento	8.224.000,00	685.333	0,84%
	Servicios	5.686.550,00	473.879	0,58%
	Diversos	93.958,92	7.830	0,01%
			0	0,00%
	TOTAL OTROS INGRESOS	18.043.800,51	1.503.650	1,85%
	TOTAL INGRESOS	994.244.400,51	82.853.700	101,85%
	TOTAL COSTOS	(32.989.460,00)	(2.749.122)	-3,38%
51	Gastos operacionales de adm.			
5105	Gastos de Personal	(464.986.371,00)	(38.748.864)	-47,63%
5110	Honorarios	(8.606.209,00)	(717.184)	-0,88%
5115	Impuestos	(12.181.987,28)	(1.015.166)	-1,25%
5120	Arrendamiento	(20.419.544,00)	(1.701.629)	-2,09%
5125	Contribuciones y afiliaciones	(1.288.098,00)	(107.342)	-0,13%
5130	Seguros	(5.556.784,00)	(463.065)	-0,57%
5135	Servicios	(78.978.424,46)	(6.581.535)	-8,09%
5140	Gastos legales	(14.812.475,00)	(1.234.373)	-1,52%
5145	Mantenimiento y reparacion	(8.671.033,00)	(722.586)	-0,89%
5150	Adecuacion e instalacion	(2.310.695,00)	(192.558)	-0,24%
5155	Gastos de Viaje	(4.296.698,00)	(358.058)	-0,44%
5160	Depreciaciones	(24.691.370,00)	(2.057.614)	-2,53%
5195	Diversos	(162.442.561,75)	(13.536.880)	-16,64%
5199	Provisiones	(2.503.397,00)	(208.616)	-0,26%
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACION	(811.745.647,49)	(67.645.471)	-83,15%
5305	Comisiones e intereses financieros	(52.516.338,14)	(4.376.362)	-5,38%
5315	notas debito	(313.454,00)	(26.121)	-0,03%
	Donaciones	(2.435.331,00)	(202.944)	-0,25%
	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	(55.265.123,14)	(4.605.427)	-5,66%
	Total Gastos	(867.010.770,63)	(72.250.898)	-88,81%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	94.244.169,88	7.853.681	9,65%

Carlos Enrique Aponte Moreno
 Representante Legal

Juan Carlos Rodríguez Bello
 Contador
 Tp 103628-T

B) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2009.

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2 NIT 890403420-1 Balance general Consolidado Con cierre al 31/12/2009			
1		2.008	2009
11	DISPONIBLE		
1105	CAJA MENOR	1.050.000,00	1.050.000,00
1110	BANCOS	34.437.575,95	25.353.576,72
1120	CUENTAS DE AHORRO	2.878.170,84	2.892.672,25
	Total para Disponible	38.365.746,79	29.296.248,97
12	INVERSIONES		
1220	CEDULAS	-	39.600.000,00
1250	DERECHOS DE RECOMPRA DE INVERSIONES NEGOCIADAS (REPOS)	65.303.264,37	65.303.264,37
1295	OTRAS INVERSIONES	-	2.000.000,00
1299	PROVISIONES	-	-5.499.392,47
	Total para INVERSIONES	65.303.264,37	101.403.871,90
13	DEUDORES		
1305	CLIENTES	152.306.078,00	193.295.276,00
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	5.868.270,00	1.401.147,00
1325	CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	40.811.627,53	0,00
1330	ANTICIPO Y AVANCES	1.310.000,00	928.000,00
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	121.714.540,63	159.924.052,82
1360	RECLAMACIONES	81.898,00	4.684,00
1365	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	1.834.658,00	1.423.960,00
1380	DEUDORES VARIOS	206.654.432,00	193.634.810,00
1399	PROVISIONES	-2.503.397,00	-11.813.764,00
	Total para DEUDORES	528.078.107,16	538.798.165,82
15	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
1504	TERRENOS	135.964.000,00	296.426.000,00
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	365.000.000,00	204.538.000,00
1524	EQUIPO DE OFICINA	43.731.424,88	44.650.042,88
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	22.873.387,00	27.009.238,00
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	172.759.920,00	172.759.920,00
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-83.744.420,00	-184.418.733,00
	Total para PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	656.584.311,88	560.964.467,88
16	INTANGIBLES		
1635	LICENCIAS		265.832,00
1698	AMORTIZACION ACUMULADA		-247.466,00
	Total para INTANGIBLES	0,00	513.298,00
17	DIFERIDOS		
1705	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		12.450.998,92
1710	CARGOS DIFERIDOS	1.698.499,00	
	Total para DIFERIDOS	1.698.499,00	12.450.998,92
19	VALORIZACIONES		
1910	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000,00	5.470.000,00
	Total para VALORIZACIONES	5.470.000,00	5.470.000,00
	TOTAL ACTIVO	1.295.499.929,20	1.248.897.051,49



Representante Legal
Carlos Enrique Asparite Moreno



Juan Carlos Rodríguez Bello
Contador Público



Felix García Diz
Revisor Fiscal

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1
Balance general Consolidado

Con cierre al 31/12/2009

		2008	2009
2	PASIVO		
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS		
2105	BANCOS NACIONALES	50.536.057,00	7.593.876,07
	Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	50.536.057,00	7.593.876,07
22	PROVEEDORES		
2205	NACIONALES	77.640.533,00	29.262.083,00
	Total para PROVEEDORES	77.640.533,00	29.262.083,00
23	CUENTAS POR PAGAR		
2305	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	91.558.491,59	68.659.058,00
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	9.335.226,29	2.808.098,00
2365	RETENCION EN LA FUENTE	1.732.844,00	2.086.250,00
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	670.686,00	1.779.490,00
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	540.359,00	434.195,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	4.571.872,00	5.097.717,00
2380	ACREEDORES VARIOS	66.017.092,00	8.010.107,00
	Total para CUENTAS POR PAGAR	174.426.570,88	88.874.915,00
24	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	15.361.501,56	25.661.601,83
2495	OTROS	162.610,00	3.300,00
	Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	15.524.111,56	25.664.901,83
25	OBLIGACIONES LABORALES		
2505	SALARIOS POR PAGAR	45.000,00	1.033.080,00
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	21.289.750,00	23.332.071,00
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	2.438.485,00	2.710.932,00
2520	PRIMA DE SERVICIOS	-	642.948,00
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	7.235.486,00	8.347.960,00
	Total para OBLIGACIONES LABORALES	31.008.721,00	36.066.991,00
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
2615	PARA OBLIGACIONES FISCALES		77.848.983,00
	Total para PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0,00	77.848.983,00
28	OTROS PASIVOS		
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	230.851.960,00	264.366.156,00
	Total para OTROS PASIVOS	230.851.960,00	264.366.156,00
	Total para PASIVO	579.987.953,44	529.677.905,90
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		
3115	APORTES SOCIALES	445.215.000,00	445.215.000,00
	Total para CAPITAL SOCIAL	445.215.000,00	445.215.000,00
33	RESERVAS		
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS	5.172.944,02	25.016.180,02
	Total para RESERVAS	5.172.944,02	25.016.180,02
34	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		
3405	AJUSTES POR INFLACION	101.725.771,49	101.725.771,49
	Total para REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	101.725.771,49	101.725.771,49
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	94.244.170,88	118.917.837,36
	Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	94.244.170,88	118.917.837,36
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	63.684.090,37	22.874.356,72
3710	PERDIDAS ACUMULADAS		0
	Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	63.684.090,37	22.874.356,72
38	SUPERAVIT POR VALORIZACIONES		
3810	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000,00	5.470.000,00
	Total para SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	5.470.000,00	5.470.000,00
	Total para PATRIMONIO	715.511.976,76	719.219.145,59
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.295.499.930,20	1.248.897.051,49

Representante Legal
Carlos Enrique Aguirre Moreno

Juan Carlos Rodríguez Bello
Contador Público

Felix Garcia Diz
Revisor Fiscal

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Estado de Resultados entre el 01/01/2009 y el 31/12/2009

Consolidado

	2008		2009	
4 INGRESOS				
41 OPERACIONALES				
4145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	977.605.581,00	98,33%	1.001.238.252,00	83,95%
4150 ACTIVIDAD FINANCIERA	0,00	0,00%	839.971,00	0,07%
4175 DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-1.404.981,00	-0,14%	-1.682.057,00	-0,14%
Total para OPERACIONALES	976.200.600,00	98,19%	1.000.396.166,00	83,88%
42 NO OPERACIONALES				
4205 OTRAS VENTAS	660.000,00	0,07%	0,00	0,00%
4210 FINANCIEROS	3.379.291,59	0,34%	4.856.132,66	0,41%
4215 DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00%	1.579.200,00	0,13%
4220 ARRENDAMIENTOS	8.224.000,00	0,83%	7.648.872,00	0,64%
4250 RECUPERACIONES	5.686.550,00	0,57%	157.396.172,53	13,20%
4295 DIVERSOS	93.958,92	0,01%	20.786.303,03	1,74%
Total para NO OPERACIONALES	18.043.800,51	1,81%	192.266.680,22	16,12%
Total para INGRESOS	994.244.400,51	100,00%	1.192.662.846,22	100,00%
5 GASTOS				
51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
5105 GASTOS DE PERSONAL	464.986.371,00	46,77%	460.109.274,00	38,58%
5110 HONORARIOS	8.606.209,00	0,87%	12.800.000,00	1,07%
5115 IMPUESTOS	12.181.987,28	1,23%	31.439.658,68	2,64%
5120 ARRENDAMIENTOS	20.419.544,00	2,05%	22.960.416,00	1,93%
5125 CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.288.098,00	0,13%	4.572.000,00	0,38%
5130 SEGUROS	5.566.784,00	0,56%	4.572.997,34	0,38%
5135 SERVICIOS	78.978.424,46	7,94%	55.651.264,27	4,67%
5140 GASTOS LEGALES	14.812.475,00	1,49%	6.577.633,00	0,55%
5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.671.033,00	0,87%	14.476.360,75	1,21%
5150 ADECUACION E INSTALACION	2.310.695,00	0,23%	3.201.976,00	0,27%
5155 GASTOS DE VIAJE	4.296.698,00	0,43%	1.768.120,00	0,15%
5160 DEPRECIACIONES	24.691.370,00	2,48%	41.411.205,00	3,47%
5165 AMORTIZACIONES	0,00	0,00%	2.498.156,00	0,21%
5195 DIVERSOS	162.442.561,75	16,34%	106.575.492,00	8,94%
5199 PROVISIONES	2.503.397,00	0,25%	23.104.739,47	1,94%
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	811.745.647,49	81,64%	791.719.292,51	66,38%
52 OPERACIONALES DE VENTAS				
5235 SERVICIOS	0,00	0,00%	4.730.343,00	0,40%
5295 DIVERSOS	0,00	0,00%	240.000,00	0,02%
Total para OPERACIONALES DE VENTAS	0,00	0,00%	4.970.343,00	0,42%
53 NO OPERACIONALES				
5305 FINANCIEROS	52.829.792,14	5,31%	36.741.338,15	3,08%
5310 PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	0,00	0,00%	9.731.053,00	0,82%
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS	2.435.331,00	0,24%	12.977.661,83	1,09%
5395 GASTOS DIVERSOS	0,00	0,00%	1.856.116,00	0,16%
Total para NO OPERACIONALES	55.265.123,14	5,56%	61.306.168,98	5,14%
6 COSTOS DE VENTAS				
61 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS				
6145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	32.989.460,00	3,32%	102.790.221,37	8,62%
Total para COSTOS DE VENTAS	32.989.460,00	3,32%	102.790.221,37	8,62%
TOTAL GASTOS Y COSTOS	900.000.230,63	90,52%	960.786.025,86	80,56%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA	94.244.169,88	9,48%	231.876.820,36	19,44%
54 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				
5405 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0,00	0,00%	112.958.983,00	9,47%
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0,00	0,00%	112.958.983,00	9,47%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	94.244.169,88	9,48%	118.917.837,36	9,97%

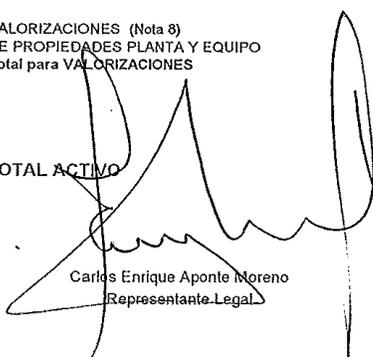
Representante Legal
Carlos Enrique Aponte Moreno

Juan Carlos Rodríguez Beltró
Contador Público

Felisa García Diz
Revisor Fiscal

C) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO AÑO 2010.

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2 NIT 890403420-1 Balance general Consolidado A 31 de diciembre de 2010 y 2009					
1		2010	PART%	2.009	PART%
11	DISPONIBLE (Nota 3)				
1105	CAJA MENOR	1.480.000,00	0,11%	1.050.000,00	0,08%
1110	BANCOS	173.727.836,44	12,94%	25.353.576,72	2,03%
1120	CUENTAS DE AHORRO	0		2.892.672,25	0,23%
	Total para Disponible	<u>175.207.836,44</u>	13,05%	<u>29.296.248,97</u>	2,35%
12	INVERSIONES (Nota 4)				
1220	CEDULAS	21.000.000	1,56%	39.600.000,00	3,17%
1250	DERECHOS DE RECOMPRA DE INVERSIONES NEGOC	46.352.864,37	3,45%	65.303.264,37	5,23%
1295	OTRAS INVERSIONES	2.000.000	0,15%	2.000.000,00	0,16%
1299	PROVISIONES	-1.509.392,47	-0,11%	-5.499.392,47	-0,44%
	Total para INVERSIONES	<u>67.843.471,90</u>	5,05%	<u>101.403.871,90</u>	8,12%
13	DEUDORES (Nota 5)				
1305	CLIENTES	99.258.421,00	7,40%	193.295.276,00	15,48%
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	1.271.262,00	0,09%	1.401.147,00	0,11%
1325	CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECONOMICO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	100.000,00	0,01%	928.000,00	0,07%
1340	PROMESAS DE COMPRAVENTA	20.000.000,00	1,49%		0,00%
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SAL	102.179.231,00	7,61%	159.924.052,82	12,81%
1360	RECLAMACIONES	0,00	0,00%	4.684,00	0,00%
1365	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	1.418.841,00	0,11%	1.423.960,00	0,11%
1380	DEUDORES VARIOS	292.340.594,00	21,78%	193.634.810,00	15,50%
1399	PROVISIONES	-3.434.951,00	-0,26%	-11.813.764,00	-0,95%
	Total para DEUDORES	<u>613.133.398,00</u>	38,23%	<u>538.798.166,82</u>	43,14%
15	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (Nota 6)				
1504	TERRENOS	296.426.000,00	22,08%	296.426.000,00	23,74%
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	204.538.000,00	15,24%	204.538.000,00	16,38%
1524	EQUIPO DE OFICINA	41.436.484,00	3,09%	44.650.042,88	3,58%
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	36.094.155,00	2,69%	27.009.238,00	2,16%
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	187.159.920,00	13,94%	172.759.920,00	13,83%
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-200.309.104,00	-14,92%	-184.418.733,00	-14,77%
	Total para PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	<u>665.346.465,00</u>	42,12%	<u>560.964.467,88</u>	44,92%
16	INTANGIBLES				
1635	LICENCIAS	0		265.832,00	0,02%
1698	AMORTIZACION ACUMULADA	0		247.466,00	0,02%
	Total para INTANGIBLES	<u>0,00</u>		<u>513.298,00</u>	0,04%
17	DIFERIDOS (Nota 7)				
1705	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	10.899.638,53	0,81%	12.450.998,92	1,00%
1710	CARGOS DIFERIDOS	4.307.798,00	0,32%		
	Total para DIFERIDOS	<u>15.207.436,53</u>	1,13%	<u>12.450.998,92</u>	1,00%
19	VALORIZACIONES (Nota 8)				
1910	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000,00	0,41%	5.470.000,00	0,44%
	Total para VALORIZACIONES	<u>5.470.000,00</u>	0,41%	<u>5.470.000,00</u>	0,44%
	TOTAL ACTIVO	1.342.207.597,87	100%	1.248.897.051,49	100%



Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal



Salenis Patricia Teherán Urruchurto
Contadora
TP-139351-T



Félix García Diz
Revisor Fiscal
TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado

A 31 de diciembre de 2010 y 2009

	2010		2009	
2 PASIVO				
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (Nota 9)				
2105 BANCOS NACIONALES	8.040.255	0,60%	7.593.876,07	0,61%
Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	8.040.255,00	0,60%	7.593.876,07	0,61%
22 PROVEEDORES (Nota 10)				
2205 NACIONALES	48.895.540	3,64%	29.262.083,00	2,34%
Total para PROVEEDORES	48.895.540,00	3,64%	29.262.083,00	2,34%
23 CUENTAS POR PAGAR (Nota 10)				
2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	28.260.660	2,11%	68.659.058,00	5,50%
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	706.950	0,05%	2.808.098,00	0,22%
2365 RETENCION EN LA FUENTE	3.113.023	0,23%	2.086.250,00	0,17%
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	2.060.248	0,15%	1.779.490,00	0,14%
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	479.902	0,04%	434.195,00	0,03%
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.709.027	0,43%	5.097.717,00	0,41%
2380 ACREEDORES VARIOS	5.045.532	0,38%	8.010.107,00	0,64%
Total para CUENTAS POR PAGAR	45.375.342,00	3,38%	88.874.915,00	7,12%
24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS (Nota 11)				
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	23.042.536,37	1,72%	25.661.601,83	2,05%
2495 OTROS	0		3.300,00	0,00%
Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	23.042.536,37	1,72%	25.664.901,83	2,06%
25 OBLIGACIONES LABORALES (Nota 12)				
2505 SALARIOS POR PAGAR	0		1.033.080,00	0,08%
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	23.290.799	1,74%	23.332.071,00	1,87%
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	2.617.050	0,19%	2.710.932,00	0,22%
2520 PRIMA DE SERVICIOS	0	0,00%	642.948,00	0,05%
2525 VACACIONES CONSOLIDADAS	9.959.484	0,74%	8.347.960,00	0,67%
Total para OBLIGACIONES LABORALES	35.867.333,00	2,67%	36.066.991,00	2,89%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (Nota 13)				
2615 PARA OBLIGACIONES FISCALES	27.401.739	2,04%	77.848.983,00	6,23%
Total para PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	27.401.739,00	2,04%	77.848.983,00	6,23%
28 OTROS PASIVOS (Nota 14)				
2805 ANTIPOPOS Y AVANCES RECIBIDOS	372.300.897	27,74%	264.366.156,00	21,17%
Total para OTROS PASIVOS	372.300.897,00	27,74%	264.366.156,00	21,17%
Total para PASIVO	560.923.642,37	41,79%	529.677.905,90	42,41%

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenís Patricia Teherán Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

Falíz García Diz
Revisor Fiscal
TP-33948-T

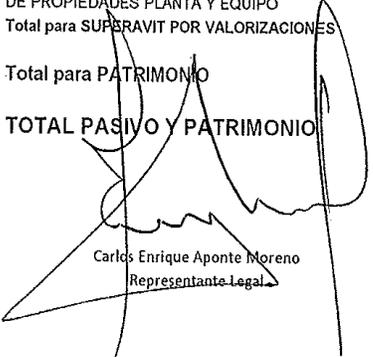
Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado

A 31 de diciembre de 2010 y 2009

	2010		2009	
3 PATRIMONIO				
31 CAPITAL SOCIAL				
3115 APORTES SOCIALES	445.215.000	33,17%	445.215.000,00	35,65%
Total para CAPITAL SOCIAL	445.215.000,00	33,17%	445.215.000,00	35,65%
32 SUPERAVIT POR VALORIZACION				
3210 DONACIONES	35.100.000,00	2,62%		0,00%
Total SUPERAVIT POR VALORIZACION	35.100.000,00	2,62%		0,00%
33 RESERVAS (Nota 15)				
3305 RESERVAS OBLIGATORIAS	30.177.680,02	2,25%	25.016.180,02	2,00%
Total para RESERVAS	30.177.680,02	2,25%	25.016.180,02	2,00%
		0,00%		0,00%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		0,00%		0,00%
3405 AJUSTES POR INFLACION	101.725.771,49	7,58%	101.725.771,49	8,15%
Total para REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	101.725.771,49	7,58%	101.725.771,49	8,15%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO				
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO	109.964.809,91	8,19%	118.917.837,36	9,52%
Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	109.964.809,91	8,19%	118.917.837,36	9,52%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	53.630.694,08	4,00%	22.874.356,72	1,83%
3710 PERDIDAS ACUMULADAS			0	
Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	53.630.694,08	4,00%	22.874.356,72	1,83%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES				
3810 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000	0,41%	5.470.000,00	0,44%
Total para SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	5.470.000,00	0,41%	5.470.000,00	0,44%
Total para PATRIMONIO	781.283.955,50	58,21%	719.219.145,59	57,59%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.342.207.597,87	100%	1.248.897.051,49	100%


 Carlos Enrique Aponte Moreno
 Representante Legal

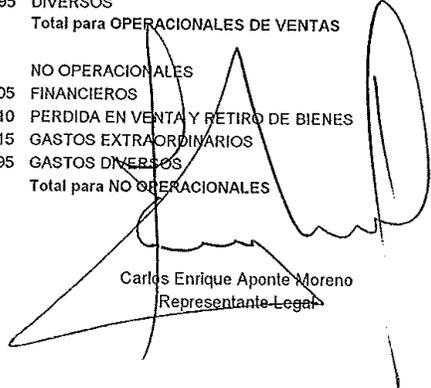

 Salenis Patricia Tehrán Urruchurto
 Contadora
 TP-139851-T

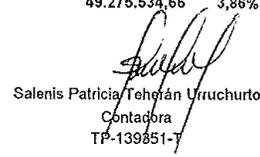

 Félix García Diz
 Revisor Fiscal
 TP-33948-T

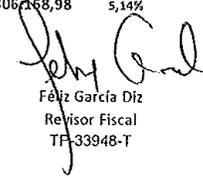
Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2
NIT 890403420-1

Estado de resultados comparativo
A 31 de diciembre de 2010 y 2009

	2010		2009	
4 INGRESOS				
41 OPERACIONALES				
4145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1.126.021.109,00	88,25%	1.001.238.252,00	83,95%
4150 ACTIVIDAD FINANCIERA	0,00	0,00%	839.971,00	0,07%
4175 DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-6.501.641,00	-0,51%	(1.682.057,00)	-0,14%
Total para OPERACIONALES	1.119.519.468,00	87,74%	1.000.396.166,00	83,88%
42 NO OPERACIONALES				
4205 OTRAS VENTAS	0,00	0,00%	-	0,00%
4210 FINANCIEROS	9.068.704,15	0,71%	4.856.132,66	0,41%
4215 DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00%	1.579.200,00	0,13%
4220 ARRENDAMIENTOS	8.413.764,00	0,66%	7.648.872,00	0,64%
4250 RECUPERACIONES	124.655.110,63	9,77%	157.396.172,53	13,20%
4295 DIVERSOS	14.301.491,01	1,12%	20.786.303,03	1,74%
Total para NO OPERACIONALES	166.439.069,79	12,26%	192.266.680,22	16,12%
Total para INGRESOS	1.275.958.537,79	100%	1.192.662.846,22	100%
5 GASTOS				
51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
5105 GASTOS DE PERSONAL	524.718.391	41,12%	460.109.274,00	38,58%
5110 HONORARIOS	14.872.327	1,17%	12.800.000,00	1,07%
5115 IMPUESTOS	31.426.305,27	2,46%	31.439.658,68	2,64%
5120 ARRENDAMIENTOS	24.486.667	1,92%	22.960.416,00	1,93%
5125 CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	4.362.000	0,34%	4.572.000,00	0,38%
5130 SEGUROS	5.247.953,00	0,41%	4.572.997,34	0,38%
5135 SERVICIOS	57.562.679	4,51%	55.651.264,27	4,67%
5140 GASTOS LEGALES	5.442.181,80	0,43%	6.577.633,00	0,55%
5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	26.818.225,25	2,10%	14.476.360,75	1,21%
5150 ADECUACION E INSTALACION	3.030.427	0,24%	3.201.976,00	0,27%
5155 GASTOS DE VIAJE	2.134.202	0,17%	1.768.120,00	0,15%
5160 DEPRECIACIONES	51.825.581	4,06%	41.411.205,00	3,47%
5165 AMORTIZACIONES	1.206.575,33	0,09%	2.498.156,00	0,21%
5195 DIVERSOS	126.356.369,04	9,90%	106.575.492,00	8,94%
5199 PROVISIONES	7.696.531	0,60%	23.104.739,47	1,94%
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	887.186.414,69	69,53%	791.719.292,51	66,38%
52 OPERACIONALES DE VENTAS				
5235 SERVICIOS	2.193.262,00	0,17%	4.730.343,00	0,40%
5295 DIVERSOS	0		240.000,00	0,02%
Total para OPERACIONALES DE VENTAS	2.193.262,00	0,17%	4.970.343,00	0,42%
53 NO OPERACIONALES				
5305 FINANCIEROS	39.986.674,83	3,13%	36.741.338,15	3,08%
5310 PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	2.126.744,00	0,17%	9.731.053,00	0,82%
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS	2.678.427,83	0,21%	12.977.661,83	1,09%
5395 GASTOS DIVERSOS	4.483.688	0,35%	1.856.116,00	0,16%
Total para NO OPERACIONALES	49.275.534,66	3,86%	61.306.168,98	5,14%

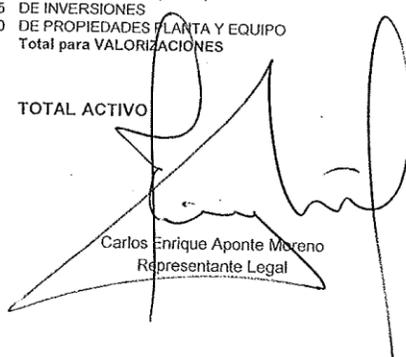

Carlos Enrique Aponle Moreno
Representante Legal


Salenis Patricia Teherán Urruchurto
Contadora
TP-133851-T


Félix García Diz
Revisor Fiscal
TF-33948-T

D) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2011.

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2 NIT 890403420-1 Balance general Consolidado A 31 de diciembre de 2011 y 2010				
1	2011	PART%	2010	PART%
11 DISPONIBLE (Nota 3)				
1105 CAJA MENOR	1.521.200,00	0,05%	1.480.000,00	0,05%
1110 BANCOS	624.551.683,33	22,57%	173.727.836,44	6,28%
1120 CUENTAS DE AHORRO	0		0	
Total para Disponible	<u>626.072.883,33</u>	<u>22,63%</u>	<u>175.207.836,44</u>	<u>6,33%</u>
12 INVERSIONES (Nota 4)				
1220 CEDULAS	7.500.000	0,27%	21.000.000	0,76%
1250 DERECHOS DE RECOMPRA DE INVERSIONES NEGOCIA	46.352.864,37	1,68%	46.352.864,37	1,68%
1295 OTRAS INVERSIONES	2.000.000	0,07%	2.000.000	0,07%
1299 PROVISIONES			-1.509.392,47	-0,05%
Total para INVERSIONES	<u>55.852.864,37</u>	<u>2,02%</u>	<u>67.843.471,90</u>	<u>2,45%</u>
13 DEUDORES (Nota 5)				
1305 CLIENTES	113.807.733,00	4,11%	99.258.421,00	3,59%
1310 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES		0,00%	1.271.262,00	0,05%
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	16.409.680,00	0,59%	100.000,00	0,00%
1340 PROMESAS DE COMPRAVENTA		0,00%	20.000.000,00	0,72%
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALD	179.990.550,00	6,51%	102.179.231,00	3,69%
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	2.348.943,00	0,08%	1.418.841,00	0,05%
1380 DEUDORES VARIOS	634.024.622,00	22,92%	292.340.594,00	10,57%
1399 PROVISIONES	-391.078,00	-0,01%	-3.434.951,00	-0,12%
Total para DEUDORES	<u>946.190.450,00</u>	<u>34,20%</u>	<u>513.133.398,00</u>	<u>18,55%</u>
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (Nota 6)				
1504 TERRENOS	219.462.000,00	7,93%	296.426.000,00	10,71%
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	564.538.000,00	20,40%	204.538.000,00	7,39%
1524 EQUIPO DE OFICINA	38.487.387,00	1,39%	41.436.484,00	1,50%
1528 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	47.003.155,00	1,70%	36.094.155,00	1,30%
1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	193.259.920,00	6,98%	187.159.920,00	6,76%
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-232.787.105,66	-8,41%	-200.309.104,00	-7,24%
Total para PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	<u>829.963.356,34</u>	<u>30,00%</u>	<u>565.345.455,00</u>	<u>20,43%</u>
16 INTANGIBLES				
1625 DERECHOS	190.000.000		0	
1698 AMORTIZACION ACUMULADA	-4.978.880		0	
Total para INTANGIBLES	<u>185.021.120,00</u>		<u>0,00</u>	
17 DIFERIDOS (Nota 7)				
705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	11.736.088,00	0,42%	10.899.638,53	0,39%
1710 CARGOS DIFERIDOS	5.017.835,01	0,18%	4.307.798,00	0,16%
Total para DIFERIDOS	<u>16.753.923,01</u>	<u>0,61%</u>	<u>15.207.436,53</u>	<u>0,55%</u>
19 VALORIZACIONES (Nota 8)				
1905 DE INVERSIONES	101.464.800			
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000,00	0,20%	5.470.000,00	0,20%
Total para VALORIZACIONES	<u>106.934.800,00</u>	<u>3,86%</u>	<u>5.470.000,00</u>	<u>0,20%</u>
TOTAL ACTIVO	2.766.789.397,05	93%	1.342.207.597,87	49%



Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal



Salenis Patricia Teheran Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

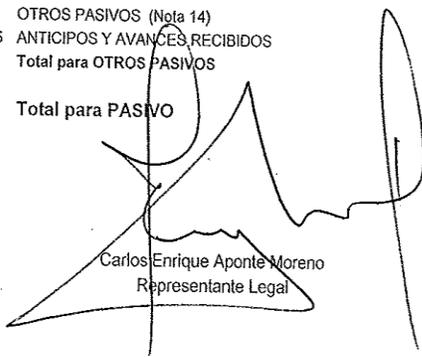


Feliz Garcia Diz
Revisor Fiscal
TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1
Balance general Consolidado
A 31 de diciembre de 2011 y 2010

	2011	PART%	2010	PART%
2 PASIVO				
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (Nota 9)				
2105 BANCOS NACIONALES	98.580.447	4,56%	8.040.255	0,29%
2115 CORPORACIONES FINANCIERAS	122.880.921			
Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	221.461.368,00	8,00%	8.040.255,00	0,29%
22 PROVEEDORES (Nota 10)				
2205 NACIONALES	72.965.011	2,64%	48.895.540	1,77%
Total para PROVEEDORES	72.965.011,00	2,64%	48.895.540,00	1,77%
23 CUENTAS POR PAGAR				
2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	38.815.578	1,40%	28.260.660	1,02%
335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		0,00%	706.950	0,03%
2365 RETENCION EN LA FUENTE	8.495.695	0,31%	3.113.023	0,11%
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	4.779.476	0,17%	2.060.248	0,07%
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	1.057.460	0,04%	479.902	0,02%
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	13.979.731	0,51%	5.709.027	0,21%
2380 ACREEDORES VARIOS	7.882.290	0,28%	5.045.532	0,18%
Total para CUENTAS POR PAGAR	75.010.230,00	2,71%	45.375.342,00	1,64%
24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS (Nota 11)				
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	29.664.338,82	1,07%	23.042.536,37	0,83%
Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	29.664.338,82	1,07%	23.042.536,37	0,83%
25 OBLIGACIONES LABORALES (Nota 12)				
2505 SALARIOS POR PAGAR	0		0	
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	29.650.834	1,07%	23.290.799	0,84%
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	3.339.588	0,12%	2.617.050	0,09%
2525 VACACIONES CONSOLIDADAS	14.303.851	0,52%	9.959.484	0,36%
Total para OBLIGACIONES LABORALES	47.294.273,00	1,71%	35.867.333,00	1,30%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (Nota 13)				
2615 PARA OBLIGACIONES FISCALES	147.010.310	5,31%	27.401.739	0,99%
Total para PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	147.010.310,00	5,31%	27.401.739,00	0,99%
28 OTROS PASIVOS (Nota 14)				
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1.177.637.640	42,56%	372.300.897	13,46%
Total para OTROS PASIVOS	1.177.637.640,00	42,56%	372.300.897,00	13,46%
Total para PASIVO	1.771.043.170,82	64,01%	560.923.642,37	20,27%


 Carlos Enrique Aponte Moreno
 Representante Legal


 Salenis Patricia Teherán Jrruchurto
 Contadora
 TP-139351-T


 Félix García Diz
 Revisor Fiscal
 TP-33948-T

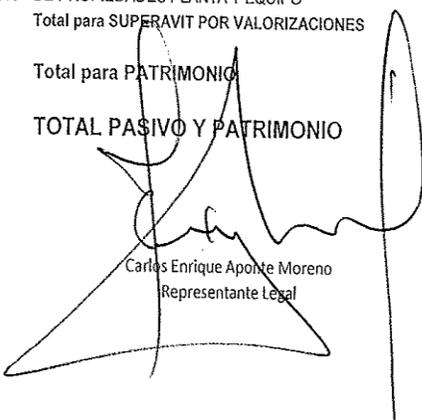
Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado

A 31 de diciembre de 2011 y 2010

	2011	PART%	2010	PART%
3 PATRIMONIO				
31 CAPITAL SOCIAL				
3115 APORTES SOCIALES	445.215.000	16,09%	445.215.000	16,09%
Total para CAPITAL SOCIAL	445.215.000,00	16,09%	445.215.000,00	16,09%
32 SUPERAVIT DE CAPITAL				
3210 DONACIONES	35.100.000,00	1,27%	35.100.000,00	1,27%
Total SUPERAVIT POR VALORIZACION	35.100.000,00	1,27%	35.100.000,00	1,27%
33 RESERVAS (Nota 15)				
3305 RESERVAS OBLIGATORIAS	41.174.161,02	1,49%	30.177.680,02	1,09%
Total para RESERVAS	41.174.161,02	1,49%	30.177.680,02	1,09%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		0,00%		0,00%
3405 AJUSTES POR INFLACION	101.725.771,49	3,68%	101.725.771,49	3,68%
Total para REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	101.725.771,49	3,68%	101.725.771,49	3,68%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO				
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO	247.883.637,00	8,96%	109.964.809,91	3,97%
Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	247.883.637,00	8,96%	109.964.809,91	3,97%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	17.712.856,72	0,64%	53.630.694,08	1,94%
3710 PERDIDAS ACUMULADAS				
Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	17.712.856,72	0,64%	53.630.694,08	1,94%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES				
3805 DEINVERSIONES	101.464.800			
3810 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	5.470.000	0,20%	5.470.000	0,20%
Total para SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	106.934.800,00	3,86%	5.470.000,00	0,20%
Total para PATRIMONIO	995.746.226,23	35,89%	781.283.955,50	28,24%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.766.789.397,05	100%	1.342.207.597,87	100%


 Carlos Enrique Aponte Moreno
 Representante Legal


 Salenis Patricia Teherán Urruchurto
 Contadora
 TP/139351-T


 Félix García Diz
 Revisor Fiscal
 TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2
NIT 890403420-1

Estado de resultados comparativo
A 31 de diciembre de 2011 y 2010

	2011	PART%	2010	PART%
4 INGRESOS				
41 OPERACIONALES				
4145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1.606.877.725,00	88,52%	1.126.021.109,00	62,03%
4155 ACT INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQ	4.627.572,00	0,25%	0,00	0,00%
4175 DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	<u>15.410.000,00</u>	-0,85%	<u>-6.501.641,00</u>	-0,36%
Total para OPERACIONALES	<u>1.596.095.297,00</u>	87,92%	<u>1.119.519.468,00</u>	61,67%
42 NO OPERACIONALES				
4205 OTRAS VENTAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4210 FINANCIEROS	13.600.122,00	0,75%	9.068.704,15	0,50%
4215 DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4220 ARRENDAMIENTOS			8.413.764,00	0,46%
4245 UTILIDAD EN VENTA DE PROP, PLANTA Y EQUIPO	49.775.227,00			
4250 RECUPERACIONES	145.063.016,02	7,99%	124.655.110,63	6,87%
4295 DIVERSOS	10.759.425,32	0,59%	14.301.491,01	0,79%
Total para NO OPERACIONALES	<u>219.197.790,34</u>	12,08%	<u>156.439.069,79</u>	8,62%
Total para INGRESOS	<u>1.815.293.087,34</u>	100%	<u>1.275.958.537,79</u>	100%
5 GASTOS				
51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION (Nota 16)				
5105 GASTOS DE PERSONAL	612.689.858,00	33,76%	524.718.391	28,91%
5110 HONORARIOS	35.108.175,00	1,93%	14.872.327	0,82%
5115 IMPUESTOS	40.963.164,72	2,26%	31.426.305,27	1,73%
5120 ARRENDAMIENTOS	32.699.754,00	1,80%	24.486.667	1,35%
5125 CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	4.510.000,00	0,25%	4.362.000	0,24%
5130 SEGUROS	424.072,00	0,02%	5.247.953,00	0,29%
5135 SERVICIOS	57.350.970,00	3,16%	57.562.679	3,17%
5140 GASTOS LEGALES	3.140.954,00	0,17%	5.442.181,80	0,30%
5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16.731.144,00	0,92%	26.818.225,25	1,48%
5150 ADECUACION E INSTALACION	1.587.797,00	0,09%	3.030.427	0,17%
5155 GASTOS DE VIAJE	8.782.908,00	0,48%	2.134.202	0,12%
5160 DEPRECIACIONES	52.316.566,66	2,88%	51.825.581	2,85%
5165 AMORTIZACIONES	29.991.329,52	1,65%	1.206.575,33	0,07%
5195 DIVERSOS	123.904.957,00	6,83%	126.356.369,04	6,96%
5199 PROVISIONES	3.981.055,00	0,22%	7.696.531	0,42%
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	<u>1.024.182.704,90</u>	56,42%	<u>887.186.414,69</u>	48,87%
52 OPERACIONALES DE VENTAS (Nota 17)				
5235 SERVICIOS	1.277.500,00	0,07%	2.193.262,00	0,12%
5265 AMORTIZACIONES	4.978.880		0	
Total para OPERACIONALES DE VENTAS	<u>6.256.380,00</u>	0,34%	<u>2.193.262,00</u>	0,12%
53 NO OPERACIONALES				
5305 FINANCIEROS	52.547.211,44	2,89%	39.986.674,83	2,20%
5310 PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	2.369.659,00	0,13%	2.126.744,00	0,12%
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS	15.016.913,00	0,83%	2.678.427,83	0,15%
5395 GASTOS DIVERSOS	6.106.674	0,34%	4.483.688	0,25%
Total para NO OPERACIONALES	<u>76.040.457,44</u>	4,19%	<u>49.275.534,66</u>	2,71%

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenis Patricia Tsheran Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

Féiz García Diz
Revisor Fiscal
TP-33948-T

E) BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012.

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado

A 31 de diciembre de 2012 y 2011

ACTIVOS CORRIENTES

1	2012	PART%	2011	PART%
11 DISPONIBLE (Nota 3)				
1105 CAJA MENOR	1.133.400,00	0,05%	1.521.200,00	0,05%
1110 BANCOS	227.469.139,99	10,40%	624.551.683,33	22,57%
Total para Disponible	228.602.539,99	10,46%	626.072.883,33	22,63%
12 INVERSIONES (Nota 4)				
1220 CEDULAS	9.000.000,00	0,41%	7.500.000	0,27%
1225 CERTIFICADOS DE DEPOSITO A TERMINO (C.D.T.)	100.000.000,00	4,57%		0,00%
1250 DERECHOS DE RECOMPRA DE INVERSIONES NEGOCIA	30.000.000,00	1,37%	46.352.864,37	1,68%
1295 OTRAS INVERSIONES	2.000.000,00	0,09%	2.000.000	0,07%
Total para INVERSIONES	141.000.000,00	6,45%	55.852.864,37	2,02%
13 DEUDORES (Nota 5)				
1305 CLIENTES	106.614.631,00	4,88%	113.807.733,00	4,11%
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	8.468.374,00	0,39%	16.409.680,00	0,59%
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALD	198.506.634,00	9,08%	179.990.550,00	6,51%
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	1.754.637,00	0,08%	2.348.943,00	0,08%
1380 DEUDORES VARIOS	448.290.989,00	20,50%	634.024.622,00	22,92%
1399 PROVISIONES	-4.072.520,00	-0,19%	-391.076,00	-0,01%
Total para DEUDORES	769.562.745,00	34,74%	946.190.460,00	34,20%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.129.165.284,99	51,65%	1.628.116.197,70	58,84%

Propiedades, Planta y Equipo

15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO (Nota 6)				
1504 TERRENOS	219.462.000,00	10,04%	219.462.000,00	7,93%
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	576.855.915,00	26,38%	564.538.000,00	20,40%
1524 EQUIPO DE OFICINA	55.229.956,00	2,53%	38.487.387,00	1,39%
1528 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	44.238.602,00	2,02%	47.003.155,00	1,70%
1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	193.259.920,00	8,84%	193.259.920,00	6,98%
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-231.798.828,66	-10,60%	-232.787.105,66	-8,41%
Total Propiedades, Planta y Equipos	857.245.564,34	39,21%	829.963.356,34	30,00%

Otros Activos

16 INTANGIBLES				
1625 DERECHOS	140.700.000,00	6,44%	190.000.000	6,87%
1698 AMORTIZACION ACUMULADA	-10.953.536,00	-0,50%	-4.978.880	-0,18%
Total para INTANGIBLES	129.746.464,00	5,93%	185.021.120,00	6,69%
17 DIFERIDOS (Nota 7)				
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			11.736.088,00	0,42%
1710 CARGOS DIFERIDOS	4.358.170,01	0,20%	5.017.835,01	0,18%
Total para DIFERIDOS	4.358.170,01	0,20%	16.753.923,01	0,61%
19 VALORIZACIONES (Nota 8)				
1905 DE INVERSIONES	60.900.000,00	2,79%	101.464.800	3,67%
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	4.950.000,00	0,23%	5.470.000,00	0,20%
Total para VALORIZACIONES	65.850.000,00	3,01%	106.934.800,00	3,86%
Total Otros Activos	199.954.634,01	9,15%	308.709.843,01	11,16%

TOTAL ACTIVO

2.186.365.483,34 100,00%

2.766.789.397,05 100,00%

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenis Patricia Teneran Urruchurto

Contadora
TP-139351-T

Felix Garcia Dix
Revisor Fiscal
TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado
A 31 de diciembre de 2012 y 2011

Pasivo Corriente	2012	PART%	2011	PART%
2 PASIVO				
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (Nota 9)				
2105 BANCOS NACIONALES	84.406.629,00	3,86%	98.580.447	3,56%
Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	84.406.629,00	3,86%	98.580.447,00	3,56%
22 PROVEEDORES (Nota 10)				
2205 NACIONALES	115.882.781,00	5,30%	72.965.011	2,64%
Total para PROVEEDORES	115.882.781,00	5,30%	72.965.011,00	2,64%
23 CUENTAS POR PAGAR				
2305 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	134.429.682,00	6,15%	38.815.578	1,40%
2365 RETENCION EN LA FUENTE	10.923.495,00	0,50%	8.495.695	0,31%
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	2.362.103,00	0,11%	4.779.476	0,17%
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	886.715,00	0,04%	1.057.460	0,04%
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	9.527.408,00	0,44%	13.979.731	0,51%
2380 ACREEDORES VARIOS	9.047.445,00	0,41%	7.882.290	0,28%
Total para CUENTAS POR PAGAR	167.166.848,00	7,65%	75.010.230,00	2,71%
24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS (Nota 11)				
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	33.609.243,62	1,54%	29.664.338,82	1,07%
Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	33.609.243,62	1,54%	29.664.338,82	1,07%
25 OBLIGACIONES LABORALES (Nota 12)				
2505 SALARIOS POR PAGAR	0,00		0	
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	36.717.555,00	1,68%	29.650.834	1,07%
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	4.368.497,00	0,20%	3.339.588	0,12%
2520 PRIMA DE SERVICIOS	12.048,00	0,00%		
2525 VACACIONES CONSOLIDADAS	18.227.707,00	0,83%	14.303.851	0,52%
Total para OBLIGACIONES LABORALES	59.326.807,00	2,71%	47.294.273,00	1,71%
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES (Nota 13)				
2615 PARA OBLIGACIONES FISCALES	151.176.343,00	6,91%	147.010.310	5,31%
Total para PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	151.176.343,00	6,91%	147.010.310,00	5,31%
28 OTROS PASIVOS (Nota 14)				
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	439.235.793,00	20,09%	1.177.637.640	42,56%
Total para OTROS PASIVOS	439.235.793,00	20,09%	1.177.637.640,00	42,56%
Total Pasivo Corriente	1.050.793.444,62	48,06%	1.648.162.249,82	59,57%
Pasivo No corriente				
2115 CORPORACIONES FINANCIERA A LARGO PLAZO	99.505.828,00	4,55%	122.880.921,00	4,44%
Total Pasivo No Corriente	99.505.828,00	4,55%	122.880.921,00	4,44%
Total para PASIVO	1.150.299.272,62	52,61%	1.771.043.170,82	64,01%

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenis Patricia Tetterán Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

Felix Garcia Dix
Revisor Fiscal
TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Balance general Consolidado

A 31 de diciembre de 2012 y 2011

	2012	PART%		2011
3 PATRIMONIO				
31 CAPITAL SOCIAL				
3115 APORTES SOCIALES	445.215.000,00	20,36%		445.215.000 16,09%
Total para CAPITAL SOCIAL	445.215.000,00	20,36%		445.215.000,00 16,09%
32 SUPERAVIT DE CAPITAL				
3210 DONACIONES	35.100.000,00	1,61%		35.100.000,00 1,27%
Total SUPERAVIT POR VALORIZACION	35.100.000,00	1,61%		35.100.000,00 1,27%
33 RESERVAS (Nota 15)				
3305 RESERVAS OBLIGATORIAS	89.057.798,02	4,07%		41.174.161,02 1,49%
Total para RESERVAS	89.057.798,02	4,07%		41.174.161,02 1,49%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO				
3405 AJUSTES POR INFLACION	101.725.771,49	4,65%		101.725.771,49 3,68%
Total para REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	101.725.771,49	4,65%		101.725.771,49 3,68%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO				
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO	281.404.784,49	12,87%		247.883.637,00 8,96%
Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	281.404.784,49	12,87%		247.883.637,00 8,96%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES				
3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	17.712.856,72	0,81%		17.712.856,72 0,64%
3710 PERDIDAS ACUMULADAS				
Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	17.712.856,72	0,81%		17.712.856,72 0,64%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES				
3805 DEINVERSIONES	60.900.000,00	2,79%		101.464.800 3,67%
3810 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	4.950.000,00	0,23%		5.470.000 0,20%
Total para SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	65.850.000,00	3,01%		106.934.800,00 3,86%
Total para PATRIMONIO	1.036.066.210,72	47,39%		995.746.226,23 35,99%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.186.365.483,34	100,00%		2.766.789.397,05 100,00%

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenis Patricia Teherán Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

Felix Garcia Dix
Revisor Fiscal
TP-33948-T

Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. Nivel 2

NIT 890403420-1

Estado de resultados comparativo

A 31 de diciembre 2012 y 2011

4	INGRESOS			2012			2011
41	OPERACIONALES (Nota 16)						
4145	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	2.023.890.053,00	100,66%		1.606.877.725,00	100,68%	
4155	ACT INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQ		0,00%		4.627.572,00	0,29%	
4175	DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-13.222.000,00	-0,66%		-15.410.000,00	-0,97%	
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	<u>2.010.668.053,00</u>	100,00%		<u>1.596.095.297,00</u>	100,00%	
MENOS COSTOS DE VENTAS							
6	COSTOS DE VENTAS						
61	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS						
6145	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	498.921.490,00	24,81%		278.609.576,00	17,46%	
						0,00%	
	TOTAL COSTOS DE VENTAS	<u>498.921.490,00</u>	24,81%		<u>278.609.576,00</u>	17,46%	
						0,00%	
	UTILIDAD BRUTA	1.511.746.563,00	75,19%		1.317.485.721,00	82,54%	
			0,00%			0,00%	
	(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		0,00%				
5 GASTOS (Nota 17)							
51							
5105	GASTOS DE PERSONAL	705.189.259,00	35,07%		612.689.858,00	38,39%	
5110	HONORARIOS	45.068.610,00	2,24%		35.108.175,00	2,20%	
5115	IMPUESTOS	35.200.149,63	1,75%		40.963.164,72	2,57%	
5120	ARRENDAMIENTOS	21.534.492,00	1,07%		32.699.754,00	2,05%	
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	4.320.000,00	0,21%		4.510.000,00	0,28%	
5130	SEGUROS	3.452.684,00	0,17%		424.072,00	0,03%	
5135	SERVICIOS	53.854.212,00	2,68%		57.350.970,00	3,59%	
5140	GASTOS LEGALES	4.891.565,00	0,24%		3.140.954,00	0,20%	
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	14.889.278,00	0,74%		16.731.144,00	1,05%	
5150	ADECUACION E INSTALACION	6.708.173,00	0,33%		1.587.797,00	0,10%	
5155	GASTOS DE VIAJE	721.220,00	0,04%		8.782.908,00	0,55%	
5160	DEPRECIACIONES	67.876.986,00	3,38%		52.316.566,66	3,28%	
5165	AMORTIZACIONES	51.763.290,00	2,57%		29.991.329,52	1,88%	
5195	DIVERSOS	158.546.531,00	7,89%		123.904.957,00	7,76%	
5199	PROVISIONES	24.299.981,37	1,21%		3.981.055,00	0,25%	
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	<u>1.198.314.431,00</u>	59,60%		<u>1.024.182.704,90</u>	64,17%	
(-) GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS							
52							
5235	SERVICIOS	2.800.000,00	0,13%		1.277.500,00	0,08%	
5265	AMORTIZACIONES	5.974.656	0,30%		4.978.880	0,31%	
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	<u>8.574.656,00</u>	0,43%		<u>6.256.380,00</u>	0,39%	
						0,00%	
	UTILIDAD OPERACIONAL	304.867.476,00	15,16%		287.046.636,10	17,98%	

Carlos Enrique Aponte Moreno
Representante Legal

Salenis Patricia Tejerán Urruchurto
Contadora
TP-139351-T

Felix García Dix
Revisor Fiscal
TP-33948-T