	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(179)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	JOHAN LÁZARO CELIS GENNY CONSUELO ALVERNIA MUÑOZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
DIRECTOR	MAGDA MILDRED RODRIGUEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO APLICANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>La realización de la Evaluación Administrativa y financiera en ASEMIXALCO permite formular estrategias de crecimiento y desarrollo, y tiene como finalidad identificar falencias en las áreas administrativas y financiera para la estructuración de métodos y operaciones que requieran fortalecimiento, evidenciando la capacidad de respuesta frente a la tendencias de las finanzas, su administración medición y seguimiento, así mismo la relación frente al mercado, la competencia, la industria y la economía.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 179	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN  
MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO APLICANDO  
HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATÉGIAS DE  
CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

**JOHAN LÁZARO CELIS  
GENY ALVERNIA MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
OCAÑA  
2014**

**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN  
MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO APLICANDO  
HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATÉGIAS DE  
CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

**JOHAN LÁZARO CELIS  
GENNY CONSUELO ALVERNIA MUÑOZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administradores Financieros**

**Directora  
MAGDA MILDRED RODRIGUEZ  
Contadora Pública**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
OCAÑA  
2014**

## CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCION</u>	18
<u>1. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO APLICANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO</u>	20
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	20
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	21
<u>1.3 JUSTIFICACIÓN</u>	21
<u>1.4 OBJETIVOS</u>	21
<u>1.4.1 General</u>	21
<u>1.4.2 Específicos</u>	21
<u>1.5 DELIMITACIONES</u>	22
<u>1.5.1 Geográfica</u>	22
<u>1.5.2 Conceptual</u>	22
<u>1.5.3 Operativa</u>	22
<u>1.5.4 Temporal</u>	22
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	23
<u>2.1 MARCO HISTÓRICO</u>	23
<u>2.1.1 Las finanzas a nivel mundial</u>	23
<u>2.1.2 Las finanzas colombianas</u>	26
<u>2.1.3 Las finanzas a nivel local</u>	28
<u>2.1.3.1 Historia de la Empresa Asociación Asemixalco Convite</u>	28
<u>2.1.3.2 Análisis administrativo, contable y financiero del fondo de empleados de la rama judicial y el Ministerio Público de Ocaña FEMPOJUDICIAL – Ocaña</u>	29
<u>2.2 MARCO TEÓRICO</u>	30
<u>2.2.1 Teoría financiera</u>	30
<u>2.2.1.1 Teoría financiera clásica</u>	31
<u>2.2.1.2 Teoría financiera moderna</u>	33
<u>2.2.1.3 Teoría financiera de la agencia</u>	34
<u>2.2.2 Teoría de valor</u>	35
<u>2.2.3 Teorías gerenciales modernas</u>	35
<u>2.2.4 Teoría de la transparencia</u>	36
<u>2.2.5 Teoría de la confianza</u>	37
<u>2.2.6 Planeación estratégica</u>	37
<u>2.2.7 Teoría de la prospectiva</u>	38
<u>2.3 MARCO CONCEPTUAL</u>	39
<u>2.3.1 Análisis</u>	39
<u>2.3.1.1 Análisis financiero</u>	39
<u>2.3.1.2 Indicadores financieros</u>	40

<u>2.3.2 Sistemas de información</u>	42
<u>2.3.3 Estados financieros</u>	42
<u>2.3.4 Toma de decisiones</u>	43
<u>2.3.5 Estrategias de crecimiento</u>	44
<u>2.3.6 Desarrollo económico</u>	44
<u>2.3.7 Planeación estratégica</u>	45
<u>2.3.8 La misión</u>	46
<u>2.3.9 La Visión</u>	46
<u>2.3.10 Fortalezas</u>	46
<u>2.3.11 Debilidades</u>	46
<u>2.3.12 Oportunidades</u>	46
<u>2.3.13 Amenazas</u>	46
<u>2.3.14 Los índices de gestión</u>	46
<u>2.3.15 Indicadores de gestión</u>	47
<u>2.3.16 Tipos de Indicadores</u>	47
<u>2.3.17 Las Estrategias</u>	47
<u>2.3.18 Matriz de Evaluación de Factores Internos</u>	47
<u>2.3.19 Matriz de Evaluación de Factores Externos</u>	48
<u>2.3.20 Matriz DOFA</u>	48
<u>2.3.20.1 Estrategia FO</u>	48
<u>2.3.20.2 Estrategia DO</u>	48
<u>2.3.20.3 Estrategia FA</u>	48
<u>2.3.20.4 Estrategia DA</u>	48
<u>2.3.21 Matriz de Perfil Competitivo</u>	49
<u>2.3.21.1 Pasos para realizar una Matriz de Perfil Competitivo</u>	49
<u>2.4 MARCO LEGAL</u>	50
<u>2.4.1 Constitución política de Colombia 1991</u>	50
<u>2.4.2 Ley 222 de 1995</u>	51
<u>2.4.3 Ley 79 de diciembre 23 de 1988</u>	53
<u>2.4.4 Ley 454 de agosto 4 de 1998</u>	54
<u>2.4.5 Ley 1233 de julio 22 de 2008</u>	54
<u>2.4.6 Ley 1391 de junio 18 de 2010</u>	55
<u>2.4.7 Decreto 2649 de 1993</u>	55
<u>2.4.8 Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006</u>	58
<u>2.4.9 Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008</u>	58
<u>2.4.10 Decreto 1333 de junio 21 de 1989</u>	59
<u>2.4.11 Decreto 1481 de julio 7 de 1989</u>	61
<u>2.4.12 Código de comercio</u>	61
<u>3. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	64
<u>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	64
<u>3.2 POBLACIÓN</u>	64
<u>3.3 MUESTRA</u>	64
<u>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u>	64
<u>3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	64

<u>4. RESULTADOS Y DISCUSIONES</u>	65
<u>4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA A LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO USANDO EL JUEGO MATRICIAL DE LA EMPRESA MEDIANTE LAS ETAPAS DE LA ENTRADA DE DATOS (MATRIZ EFI, MATRIZ EFE, PERFIL COMPETITIVO, DOFA), PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES</u>	65
<u>4.1.1 Entrevista al gerente de la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	65
<u>4.1.2 Encuesta aplicada a los trabajadores del área financiera y contable de la empresa Asociación Mixta de Alimentos Asemixalco Convite</u>	70
<u>4.1.3 Diagnostico situacional empresa Asociación Mixta de Alimentos Asemixalco Convite</u>	79
<u>4.1.4 Juego matricial de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	80
<u>4.1.4.1 Priorización de variables internas</u>	80
<u>4.1.4.2 Priorización de variables externas</u>	81
<u>4.1.4.3 Fase de entrada de datos</u>	82
<u>4.1.5 Matriz de evaluación del perfil competitivo del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	85
<u>4.1.5.1 Análisis del perfil Competitivo</u>	86
<u>4.1.6 Matiz DOFA</u>	87
<u>4.1.6.1 Formulación de la matriz DOFA de la Asociación Mixta de Alimentos Convite Asemixalco</u>	87
<u>4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES DETERMINANDO SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS Y ESTÁNDARES NECESARIOS PARA SU APLICACIÓN</u>	92
<u>4.2.1 Misión actual de la Asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	92
<u>4.2.2 Visión actual de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	93
<u>4.2.3 Objetivos Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.</u>	94
<u>4.2.3.1 Anotaciones respecto a los objetivos de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	95
<u>4.2.4 Principios de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO</u>	96
<u>4.2.5 Política de calidad Asemixalco</u>	103
<u>4.2.6 Estructura organizacional</u>	104
<u>4.2.7 Manual de funciones</u>	104
<u>4.2.7.1 Aspectos generales</u>	105
<u>4.2.7.2 Manual de funciones por departamentos o áreas</u>	113
<u>4.3 VARIACIONES PRESENTADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS 2011 Y 2012, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL, PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS RUBROS MÁS SIGNIFICATIVOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL</u>	122
<u>4.4 DIAGNÓSTICO AL ÁREA FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, APLICANDO LOS INDICADORES FINANCIEROS Y EL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.</u>	122

<u>4.4.1 Historia de la empresa</u>	123
<u>4.4.2 Matriz axiológica</u>	123
<u>4.4.2.1 Misión</u>	123
<u>4.4.2.2 Visión</u>	123
<u>4.4.2.3 Principios</u>	123
<u>4.4.2.4 Proceso de Producción y negocio</u>	124
<u>4.4.2.5 Socios</u>	125
<u>4.4.2.6 Clientes</u>	127
<u>4.4.2.7 Proveedores</u>	127
<u>4.4.2.8 Análisis de la Competencia</u>	127
<u>4.4.2.9 Análisis del entorno</u>	128
<u>4.4.2.10 Análisis de Tendencias y Proporciones</u>	134
<u>4.4.3 Análisis a través de indicadores.</u>	134
<u>4.4.3.1 Indicadores de Liquidez</u>	137
<u>4.4.3.2 Indicadores de Endeudamiento</u>	141
<u>4.4.3.3 Indicadores de Actividad</u>	147
<u>4.4.4 Razones de apalancamiento</u>	153
<u>4.4.4.1 Apalancamiento total.</u>	153
<u>4.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO A LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL JUEGO MATRICIAL APLICADO PARA LA PROYECCIÓN DE PLANES DE ACCIÓN A FUTURO.</u>	162
<u>5. CONCLUSIONES</u>	164
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	165
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	166
<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	167
<u>ANEXOS</u>	170

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. La estructurada del Área Financiera de la Empresa es adecuada	70
Tabla. 2 Realización estados financieros para medir rendimientos al culminar el ciclo económico	70
Tabla 3. Estados financieros básicos utilizados por la empresa	71
Tabla 4. Periodo para la realización de los Estados Financieros	72
Tabla 5. Aplicación de técnicas para conocer la situación económica-financiera de la Empresa	73
Tabla 6. Técnicas Financieras utilizadas para evaluar la empresa	73
Tabla 7. Herramientas utilizadas por la empresa para la realización de los estados financieros	74
Tabla 8. Utilización del flujo de efectivo proyectado para identificar decisiones futuras de inversión, financiación y dividendos	75
Tabla 9. Criterios aplicados por la empresa para generar valor	76
Tabla 10. Conocimiento sobre los procedimientos aplicados en el área financiera	77
Tabla 11. Procedimientos financieros manejados en la empresa Convite	77
Tabla 12. Necesidad de implementar nuevos mecanismos para el recaudo de la cartera	78



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Priorización de Fortalezas de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	80
Cuadro 2. Priorización de debilidades de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	81
Cuadro 3. Priorización de las oportunidades de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	81
Cuadro 4. Priorización de las amenazas de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	82
Cuadro 5. Presentación de la matriz EFI de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.	83
Cuadro 6. Presentación de la matriz EFE de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	84
Cuadro 7. Matriz de Perfil Competitivo la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	86
Cuadro 8. Presentación de la matriz DOFA de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO	88
Cuadro 9. Criterios de la matriz axiológica	97
Cuadro 10. Desarrollo de la Matriz Axiológica de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.	98
Cuadro 11. Manual de funciones	105
Cuadro 12. Análisis vertical Balance General comparativo 2011 - 2012	113
Cuadro 13. Participación del activo	114
Cuadro 14. Análisis vertical Estado de resultados comparativo 2011 - 2012	115
Cuadro 15. Análisis del estado de ganancias y pérdidas en relación a las ventas	116
Cuadro 16. Análisis horizontal Balance general comparativo 2011 - 2012	116
Cuadro 17. Rubros del activo con variaciones significativas	117
Cuadro 18. Variaciones presentes en el pasivo	119
Cuadro 19. Variaciones presentes en el patrimonio	120
Cuadro 20. Análisis horizontal Estado de resultados comparativo 2011 - 2012	120
Cuadro 21. Fluctuaciones del estado de resultados	121
Cuadro 22. Socios	125
Cuadro 23. Principales clientes	126
Cuadro 24. Proveedores	127
Cuadro 25. Rubros del activo con variaciones significativas	129
Cuadro 26. Variaciones presentes en el pasivo	130
Cuadro 27. Variaciones presentes en el patrimonio	131
Cuadro 28. Fluctuaciones del estado de resultados	131
Cuadro 29. Participación en el Balance General	132
Cuadro 30. Participación en el Estado de Resultados	133
Cuadro 31. Razón corriente.	134
Cuadro 32. Prueba ácida.	135

Cuadro 33. Capital de trabajo.	136
Cuadro 34. Endeudamiento a corto plazo.	137
Cuadro 35. Endeudamiento a largo plazo.	138
Cuadro 36. Razón de solidez.	140
Cuadro 37. Rotación cuentas por cobrar.	141
Cuadro 38. Rotación de cuentas por pagar	142
Cuadro 39. Rotación Activo.	143
Cuadro 40. Rotación activo corriente.	144
Cuadro 41. Rotación Activo Fijo.	145
Cuadro 42. Rotación Patrimonio.	146
Cuadro 43. Margen Neto de Utilidad.	147
Cuadro 44. Rentabilidad del Activo.	148
Cuadro 45. Rentabilidad del Patrimonio.	149
Cuadro 46. Rentabilidad del Activo fijo.	150
Cuadro 47. Rentabilidad del activo corriente.	151
Cuadro 48. Retorno de la inversión.	152
Cuadro 49. Apalancamiento total	153
Cuadro 50. Índice de Dupont	154
Cuadro 51. Composición del Activo	155
Cuadro 52. Composición del Pasivo	156
Cuadro 53. Composición del Patrimonio	157
Cuadro 54. Composición del Estado de Resultados	158

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Evolución de la teoría financiera	30
Figura 2. Organigrama CONVITE	103

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. La estructurada del Área Financiera de la Empresa es adecuada	70
Gráfica. 2 Realización estados financieros para medir rendimientos al culminar el ciclo económico	71
Gráfica 3. Estados financieros básicos utilizados por la empresa	72
Gráfica 4. Periodo para la realización de los Estados Financieros	72
Gráfica 5. Aplicación de técnicas para conocer la situación económica-financiera de la Empresa	73
Gráfica 6. Técnicas Financieras utilizadas para evaluar la empresa	74
Gráfica 7. Herramientas utilizadas por la empresa para la realización de los estados financieros	75
Gráfica 8. Utilización del flujo de efectivo proyectado para identificar decisiones futuras de inversión, financiación y dividendos	75
Gráfica 9. Criterios aplicados por la empresa para genera valor	76
Gráfica 10. Conocimiento sobre los procedimientos aplicados en el área financiera	77
Gráfica 11. Procedimientos financieros manejados en la empresa Convite	78
Gráfica 12. Necesidad de implementar nuevos mecanismos para el recaudo de la cartera	78
Gráfica 13. Variaciones presentes en el activo	118
Gráfica 14. Variaciones presentes en el pasivo	119
Gráfica 15. Variaciones presentes en el patrimonio	120
Gráfica 16. Fluctuaciones del estado de resultados	121
Gráfica 17. Rubros del activo con variaciones significativas	129
Gráfica 18. Variaciones presentes en el pasivo	130
Gráfica 19. Variaciones presentes en el patrimonio	131
Gráfica 20. Fluctuaciones del estado de resultados	132
Gráfica 21. Participación en el Balance General	133
Gráfica 22. Participación en el Estado de Resultados	133
Gráfica 23. Razón corriente.	134
Gráfica 24. Prueba ácida.	135
Gráfica 25. Capital de trabajo.	136
Gráfica 26. Endeudamiento a corto plazo.	138
Gráfica 27. Endeudamiento a largo plazo.	139
Gráfica 28. Razón de solidez.	140
Gráfica 29. Rotación cuentas por cobrar.	141
Gráfica 30. Rotación de cuentas por pagar	142
Gráfica 31. Rotación Activo.	143
Gráfica 32. Rotación activo corriente.	144
Gráfica 33. Rotación Activo Fijo.	145
Gráfica 34. Rotación Patrimonio.	146
Gráfica 35. Margen Neto de Utilidad.	147
Gráfica 36. Rentabilidad del Activo.	148

Grafica 37. Rentabilidad del Patrimonio.	149
Gráfica 38. Rentabilidad del Activo fijo.	150
Gráfica 39. Rentabilidad del activo corriente.	151
Gráfica 40. Retorno de la inversión.	152
Gráfica 41. Apalancamiento total	153
Gráfica 42. Índice de Dupont	154
Gráfica 43. Composición del activo	155
Gráfica 44. Composición del pasivo	156
Gráfica 45. Composición del patrimonio.	157
Gráfica 46. Composición del estado de resultados	158

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista al gerente de la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO	171
Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO	174
Anexo C. Estados Financieros	176

## RESUMEN

La evaluación administrativa y financiera de la asociación mixta de alimentos Convite Asemixalco aplicando herramientas gerenciales para formular estrategias de crecimiento y desarrollo parte de un marco referencial donde se da a conocer los antecedentes históricos de las finanzas en el accionar mundial, nacional y local, así como la historia de la empresa como guía y orientación en el desarrollo del proyecto.

Posteriormente se realizó el marco conceptual donde se definieron conceptos relacionados con el proyecto de investigación, seguidamente se elaboró el marco teórico y por último el legal donde se dieron a conocer los artículos de la Constitución Política de Colombia y del Código de Comercio, entre otros.

Complementario a esto se determinó el diseño metodológico, cuyos resultados generales advierten falencias empresariales que podrían afectar la supervivencia y crecimiento de la empresa.

El tipo de Investigación aplicada fue la descriptiva por ajustarse a las necesidades del proyecto. La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 3 empleados del área financiera y el Gerente de Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO Uriel Rodríguez, a la cual se le aplicaron herramientas tales como la entrevista y la encuesta con el propósito de profundizar sobre variables y tendencia de desempeño administrativo y financiero en su medio interno y externo.

La información recolectada fue analizada cuantitativamente y cualitativamente mediante tablas y gráficos; lo que conllevó a la determinación factores cruciales en su operación y la administración de todos los recursos humanos, tecnológicos, económico para el desarrollo de su objeto social de Convite.

Posteriormente se planteó la realización de un diagnóstico situacional para la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO usando el juego matricial de la empresa mediante las etapas de la entrada de datos (Matriz EFI, Matriz EFE, Perfil Competitivo, DOFA), para mejorar la toma de decisiones, por otra parte se evaluar el marco axiológico con el propósito de analizarlos acorde con los elementos de planeación estratégica.

De igual manera examinar las variaciones significativas presentadas en los estados financieros 2011 y 2012, a través de técnicas de análisis financiero y herramientas propicias para emitir un diagnóstico del área financiera para con ello definir rumbos de acción y diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo de acuerdo a la capacidad de respuesta frente a la tendencias del mercado, la competencia, y de la economía.

## **INTRODUCCIÓN**

La evaluación administrativa y financiera son procesos que tienen como finalidad medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación de las tendencias económicas administrativas que la empresa ejecute y proyecte.

Esto con el fin de evaluar rápidamente la capacidad de respuesta de una organización frente a la entorno interno y externo en el que opera, con el fin de identificar falencias en las áreas administrativa y financiera para la estructuración de métodos y operaciones que requieran fortalecimiento.

La aplicación de este tipo de herramientas proporciona una visión formal del desarrollo administrativo y financiero estableciendo parámetros con los cuales se puede medir el progreso de la organización; identifica las fortalezas y debilidades al nivel de la organización de manera que ésta pueda desarrollar metas y estrategias para mejorar; por otro lado diseñar un esquema y estructurar directrices para la utilización de los recursos monetarios para dentro del marco contable de acuerdo a la naturaleza de cada ente económico.

Toda empresa para evolucionar en el tiempo, generar utilidades y permanecer en el mercado debe estructurar su rumbo de acción, fundamentándose en el comportamiento de la industria a la que pertenece, es decir patrón de orientación para la consecución de los objetivos. El mundo empresarial exigen que se debe estar en mejora continua de cada uno de los procesos para llevar los productos y servicios a los clientes actuales y potenciales dado que existen múltiples factores y fuerzas que afectan el buen desarrollo de la organización, en la que cabe resaltar la globalización, los cambios tecnológicos, marco legal, social, político, la competencia, variables que tienen incidencia en la estructura de la empresa y propician escenarios favorables o desfavorables.

En la actualidad, la Asociación Mixta de Alimentos Convite carece de alternativas estratégicas a nivel comercial, operativo, financiero, administrativo, que permitan su posicionamiento y obtención de resultados, lo cual podría afectar su desempeño en el mediano y largo plazo, especialmente cuando en el medio se tienen amenazas de importante incidencia, tal como sucede con la competencia; el entorno, las expectativas del cliente, los mercados, las tecnologías, los procesos cambian, el mundo empresarial se mueve de acuerdo a la dinámica del sector donde la velocidad en el accionar y en la toma de decisiones son pautas trascendentales respecto a la capacidad de la empresa para enfrentarse a los retos del mercado para así definir horizontes estratégicos, al no evaluar la situación interna y financiera se continuaría realizando procesos ineficientes que ni generan ni maximizan el valor de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se hizo necesario elaborar el diagnóstico situacional interno para la Asociación Mixta de Alimentos Convite mediante las etapas de la entrada de datos



(Matriz EFI, Matriz EFE, Perfil Competitivo, DOFA), para mejorar la toma de decisiones, por otro lado la evaluación del marco axiológico de acuerdo a lineamientos estándares, sin embargo se examinaron variaciones presentadas en los estados financieros 2011 y 2012, para con ello emitir un diagnóstico del área financiera a través del análisis horizontal y vertical e indicadores y diseñar estrategias de mejoramiento y desarrollo que coadyuven a la toma de decisiones de la junta de socios de la empresa.

La Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña se verá beneficiada con la Evaluación administrativa y financiera de la asociación mixta de alimentos convite Asemixalco aplicando herramientas gerenciales para formular estrategias de crecimiento y desarrollo debido a que, a través de dos estudiantes de la carrera de Administración Financiera estará aportando al mejoramiento de la organización. Para los autores de este proyecto representa una oportunidad para aplicar sus conocimientos adquiridos en el durante su proceso de formación lo que fortalecerá el perfil profesional.

# **1. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO APLICANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA FORMULAR ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas están sujetas a un conjunto de variables dinámicas inmersas en el entorno actual, las cuales deben tener una supervisión continua para valorar las características intrínsecas que incidan en los objetivos de la misma, pues cada una tiene sus fundamentos, principios, valores, normas y políticas, sobre los cuales se proyectarán y ejecutarán los diferentes tipos de decisiones y estrategias, siendo estas la base sobre la cual se sustenta cualquier sistema organizativo empresarial.

Es por lo anterior que toda organización requiere de una evaluación administrativa y financiera minuciosa para definir planes de acción en el corto, mediano y largo plazo, reestructurándolos de acuerdo a los cambios del mundo, del mercado y de los clientes externos e internos; con el propósito de alcanzar escenarios de competitividad y gestión, para poder concretar todo este círculo de interacción se debe analizar y evaluar la situación administrativa y financiera de Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO con el fin de establecer estrategias de crecimiento y desarrollo, todo ello fundamentado en la utilización de herramientas gerenciales como los son Estados Financieros e indicadores, elementos de planeación estratégica que permiten conocer el estado actual de su empresa y cómo se encamina hacia el futuro.

La Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO es una empresa dedicada a la Comercialización de productos tales como (arequipes, cebollitas, coctel de frutas, panelitas, encurtidos entre otros, la cual posee una infraestructura comercial aceptable que les permite llegar a sus Clientes actuales y potenciales, realizando procesos administrativos, y financieros de manera tradicional y no se ha realizado una valoración de la misma en estas áreas, presentándose falencias en el control de inventario, además se presentan algunas fallas en la infraestructura y distribución en planta, pues a pesar de tener un avance significativo en éste aspecto, se observa que el tiempo operativo aumenta, pues no tienen la implementación tecnológica necesaria para que sus procesos sean más rentables y productivos.

Actualmente la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO, no ha realizado una evaluación administrativa y financiera, a pesar de que la Contadora realiza los estados financieros no se cuenta con una interpretación que permita mejorar la toma de decisiones en pro de maximizar sus utilidades y optimizar el proceso productivo, por cuanto desconoce la rotación de cartera e inventario que se lleva a cabo en ésta, de igual manera existe desconocimiento en la liquidez, nivel de endeudamiento, solvencia por tal razón se hace necesario la aplicación de técnicas e instrumentos administrativos, financieros, en lo que cabe mencionar el juego matricial de la empresa mediante las etapas de entrada de datos (Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz DOFA, Matriz de Perfil Competitivo), análisis financiero,

para interpretar y examinar su realidad con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder plantear soluciones o alternativas para orientar y enfrentar de manera objetiva los retos y eventualidades que ocurran, emitiendo un diagnóstico veraz y contundente que sirva de referente a la Junta Directiva para la toma de decisiones que coadyuven al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Se lograrán formular estrategias de crecimiento y desarrollo con la aplicación de una evaluación administrativa y financiera a la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El proceso de globalización ha expuesto un nuevo rol para las empresas, permitiendo la competitividad en la vida económica de un país, buscando por medio del sector empresarial conquistar nuevos mercados, un mayor desarrollo y permanencia sostenible en ellos, y así estar posicionados frente a nuevos competidores, razón por la cual se debe conocer la situación administrativa, financiera de las empresas para evidenciar la eficacia en los procesos internos así como la aplicación de los recursos económicos, motivos tales que hacen necesaria una Evaluación Administrativa y financieramente, la cual ilustra de manera objetiva el desarrollo administrativo y financiero de una Empresa, caso específico la Empresa Asociación Asemixalco Convite con el fin de formular estrategias de crecimiento y desarrollo, a través de la aplicación de herramientas gerenciales entre las que se mencionan: indicadores, razones financieras, juegos matriciales, con el ánimo de brindarle los directivos de la empresa conocimientos sobre la profundidad, el origen y la inversión de los recursos monetarios existentes, de igual manera la gestión operativa orgánico-funcional y así poder tomar decisiones acerca de su dinámica de capitales al realizar las operaciones contables y comerciales, pudiendo identificar y cuantificar tendencias positivas o negativas para direccionar acciones que eliminen las falencias y obtener los rendimientos deseados y alcanzar altos índices de productividad y eficiencia.

La realización de este proyecto para los autores representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Carrera de Administración Financiera fortaleciendo su perfil profesional.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 General.** Evaluar administrativa y financieramente la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO aplicando herramientas gerenciales para formular estrategias de crecimiento y desarrollo

**1.4.2 Específicos.** Elaborar el diagnóstico situacional para a la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO usando el juego matricial de la empresa mediante las

etapas de la entrada de datos (Matriz EFI, Matriz EFE, Perfil Competitivo, DOFA), para mejorar la toma de decisiones.

Evaluar la matriz axiológica de la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO, mediante el análisis de sus componentes determinando si cumplen con los requisitos y estándares necesarios para su aplicación.

Examinar las variaciones presentadas en los estados financieros 2011 y 2012, a través del análisis horizontal y vertical, para la determinación de los rubros más significativos que afectan el desarrollo de su objeto social.

Realizar un diagnóstico al área financiera de la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO, aplicando los indicadores financieros y el análisis horizontal y vertical el establecimiento de estrategias de mejoramiento.

Diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo a la asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO, mediante el análisis de los resultados en el juego matricial aplicado para la proyección de planes de acción a futuro.

## **1.5 DELIMITACIONES**

**1.5.1 Geográfica.** La investigación se desarrollara en el caso urbano del Municipio de Ocaña – Norte de Santander.

**1.5.2 Conceptual.** La presente investigación se fundamentaría en conceptos tales como: Análisis, análisis financiero, indicadores financieros, sistemas de información, estados financieros, toma de decisiones, estrategias de crecimiento, desarrollo económico, planeación estratégica, misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, índices de gestión, estrategias. , matriz de evaluación de factores internos y externos, matriz Dofa, matriz de perfil competitivo.

**1.5.3 Operativa.** El cumplimiento de los objetivos del siguiente estudio podría ser afectado por la información limitada suministrada por la empresa.

**1.5.4 Temporal.** La realización del proyecto tendrá una duración de ocho (8) semanas, tal como se plantea en el cronograma de actividades.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTÓRICO**

**2.1.1 Las finanzas a nivel mundial.** En el siglo XIX avanza la Teoría Económica, como disciplina académica, surgiendo el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro pionero "La riqueza de las naciones", en 1776, donde analizó el modo en que los mercados organizaban la vida económica y conseguían un rápido crecimiento económico, mostrando además que un sistema de precios y de mercados es capaz de coordinar los individuos y a las empresas sin la presencia de una dirección central<sup>1</sup>.

A partir de ahí le siguieron otros economistas ingleses como Malthus, Mill o David Ricardo, Walras, Pareto, Wicksell y Marshall.

Hasta principios del siglo XIX en el ámbito de las finanzas, los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad o a controlar la teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

En 1936, con el fondo de la Gran Depresión apareció "La teoría General de la ocupación, el interés y el dinero", de Jhon Maynard Keynes, obra memorable en la que se describía una nueva manera de enfocar la economía que iba ayudar a los estados a atenuar los peores estragos de los ciclos económicos por medio de la política monetaria y fiscal.

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. Las Finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, no ocurriendo cambios considerables. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que suponía un endeudamiento y se prima la liquidez y la solvencia. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

Después de la guerra comienza a estudiarse los desarrollos de la Investigación Operativa y la Informática aplicados a la empresa. A mediados de la década del 50 adquirieron importancia la planificación y control, y con ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa.

---

<sup>1</sup> GARCÍA SUÁREZ, Arlenys. Reseña histórica de la ciencia financiera. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2005. Monografías. s.l. 05 de abril de 2005. 05 de abril de 2005. [Citado el 15 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>> p. 1 de 10.

De esta época es la obra del profesor Erich Schneider *Inversión e Interés* (1944), en la que se elabora la metodología para el Análisis de las Inversiones y se establecen los criterios de Decisión Financiera que den lugar a la maximización del valor de la empresa. En su trabajo el profesor pone de manifiesto una idea en la actualidad vigente: una inversión viene definida por su corriente de cobros y pagos.

El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que posibilitó la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que emplean las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debe, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario, etc. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la toma de decisiones financieras, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales<sup>2</sup>.

En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

Se va cimentando la moderna Teoría Financiera, donde podemos tener como ejemplo el desarrollo de la Teoría de Portafolio o Teoría de Selección de Carteras Markowitz (1960), punto de partida del Modelo de Equilibrio de Activos Financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas.

En 1955 James H. Lorie y Leonard Savage resolvieron en Programación Lineal el problema de selección de inversiones sujeto a una restricción presupuestaria, estableciéndose una ordenación de proyectos. Así mismo estos autores cuestionan la validez del criterio del TIR frente al VAN.

Otro destacado trabajo es el de Franco Modigliani y Merton Miller (1958). Ambos defienden que el endeudamiento de la empresa en relación con sus fondos propios no influye en el valor de las acciones. No obstante en 1963 rectifican su modelo, dando entrada al impuesto de sociedades. Y así concluyen que el endeudamiento no es neutral respecto al coste de capital medio ponderado y al valor de la empresa. En los sesenta se empieza a ver el efecto de los estudios realizados en la década anterior, estudios en ambiente de certeza que en la década servirán de base a los realizados en ambiente de riesgo e incertidumbre.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 2 de 10.

En 1963, H. M. Wingartner, generaliza el planteamiento de Lorie y Savage a  $n$  períodos, introduciendo la interdependencia entre proyectos, utilizando Programación Lineal y Dinámica. Se aborda el estudio de decisiones de inversión en ambiente de riesgo mediante herramientas como desviación típica VAN, técnicas de simulación o árboles de decisión, realizados por Hillier (1963), Hertz (1964) y Maage (1964) respectivamente. En 1965 Teichroew, Robichek y Montalbano demuestran que en algunos casos de inversiones no simples, éstas podrían ser consideradas como una mezcla de inversión y financiación.

En la década de 1970 empezaron a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos<sup>3</sup>.

En relación a la estructura financiera óptima son destacables los trabajos realizados por Miller (1977), Warner (1977), y Kim (1974,1978). Miller insiste en la irrelevancia de la estructura financiera, al considerar el impuesto sobre la renta personal, aun teniendo en cuenta las consecuencias del impuesto de sociedades que conlleva la preferencia de la deuda como fuente de financiación. Asimismo, Warner sostendrá que la mayor preferencia por la deuda, al tener en cuenta los efectos fiscales del impuesto sobre la renta de sociedades, se compensa con el aumento de los costes de quiebra. Kim, en cambio, se pronuncia sobre la existencia de una estructura financiera óptima si el mercado de capitales es perfecto y se tienen en cuenta el impuesto de sociedades y los costes de insolvencia.

En la década de 1980, ha habido importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros. Así como la diversidad de validaciones empíricas, con sofisticados modelos de valoración y generalización de técnicas matemáticas y del uso de la Informática.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Gestión Financiera Internacional. Asimismo, para superar algunas críticas al CAPM ha surgido el ECAPM obra inicial de Pogue en un contexto internacional referido a compañías de oleoductos, y ampliado posteriormente por Litzenberg, Ramaswamy y Sosin (1980).

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 3 de 10.

En los años 90, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación. Leland (1994) en la búsqueda de la estructura financiera óptima descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptico están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out<sup>4</sup>.

En estos últimos años han sido numerosos los artículos e investigaciones realizadas acerca de la gran existencia de PYMES y el papel que desempeñan en la sociedad actual. Ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por López, Revuelta y Sánchez (1998) en el que pretenden mostrar, de forma sintética y globalizada, la problemática específica que padecen estas empresas de carácter familiar. Del mismo se extraen conclusiones tan interesantes como que, debido a la estructura familiar de la empresa, el criterio de maximización del valor de mercado puede no ser el más adecuado en algunas ocasiones. En otros trabajos se ha profundizado en el estudio de la gestión de recursos humanos dentro de las PYMES, su financiación, o la inversión directa en países en vías de desarrollo.

Otra realidad de los 90 es la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras. Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros.

**2.1.2 Las finanzas colombianas.** Dos empresas españolas con gran presencia internacional, como son el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y la compañía de telecomunicaciones Telefónica, han elegido a Colombia como la nación destino de un gran aumento en sus inversiones planeadas<sup>5</sup>. Por una parte, la entidad financiera anunciaba una inversión de más de 260 millones de dólares (casi 198 millones de euros) a través de la "Fundación BBVA para las Micro finanzas", que la nación andina compartirá con Perú y México. La finalidad de esta iniciativa es promover el crédito entre personas de bajos ingresos. El presidente de BBVA, Francisco González, explicaba que la entidad quiere "apoyar el acceso de las capas más desfavorecidas a mayores facilidades financieras y por ello estamos lanzando un proyecto absolutamente diferencial en la banca mundial". Por la otra, el presidente ejecutivo de Telefónica Colombia, Alfonso Gómez, declaraba que se

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 4 de 10.

<sup>5</sup>RUBIO, Isabel. Las finanzas colombianas. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2007. s.n s.l. 24 de agosto de 2007. 24 de agosto de 2007. [Citado el 25 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.americaeconomica.com/portada/reportajes/febrero07/160207/ircolombia1602.htm>> p. 1 de 2.



producirá un aumento en las inversiones en Colombia dedicadas a telefonía fija y móvil, instalación de cableado submarino, cobertura del servicio de banda ancha y actualización de las tecnologías. Partiendo desde un presupuesto previo de casi 700 millones de dólares (unos 539 millones de euros), la compañía elevará sus inversiones hasta 1.793 millones de dólares (1.380 millones de euros) durante el período 2007-2010. Gómez ha explicado que la intención de la multinacional es equilibrar el gasto de 2006, cuando apenas realizó inversión en Colombia.

La compañía española se hizo en 2006 con el control de la estatal Colombia Telecomunicaciones, la mayor empresa de telefonía del país, que acababa de ser privatizada por el Gobierno y desde ese momento atiende a los servicios de telefonía fija, móvil, banda ancha y televisión digital en una de las naciones con más rápido desarrollo económico de la región, cuyo desarrollo en 2006 está estimado en un 6,5%.

Según Gómez, la ampliación en el servicio de banda ancha permitirá llegar hasta 54 localidades, por encima de las 37 previstas inicialmente. Además, se espera que a finales de este año haya unos 100.000 usuarios de televisión digital en el país andino. Sin embargo, no todos los datos han sido positivos esta semana, ya que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia informaba de que la producción de café del país disminuyó en enero de 2007 frente al mismo mes del año anterior debido a una caída en la cosecha, pese a lo que las exportaciones aumentaron.

Según el organismo, el total de la producción colombiana, que durante enero de 2006 había sido de 1,10 millones de sacos de 60 kilogramos cada uno, ha disminuido en el mismo mes de este año hasta los 963.000 sacos. Sin embargo, las exportaciones aumentaron hasta los 892.000 sacos este enero, desde los 827.000 sacos vendidos al extranjero durante el mismo período del año pasado.

Durante los últimos 12 meses la nación andina ha producido más de 12 millones de sacos de café, por un valor de 1.700 millones de dólares (1.308 millones de euros), lo que sitúa al café en el tercer lugar de ingresos procedentes de ventas efectuadas al exterior, tras el petróleo y el carbón. A lo largo de este año, se estima que la producción se sitúe entre 11,5 y 12,5 millones de sacos, procedentes de las más de 900.000 hectáreas de cultivos cafeteros que la nación posee, de las que viven alrededor de 560.000 familias.

Además, el Banco Central de Colombia informaba de que la deuda externa de la nación aumentó en octubre de 2006 hasta 39.596 millones de dólares (30.482 millones de euros), lo que significa un 29,3% del Producto Interior Bruto (PIB), frente a los 37.236 millones de dólares (28.666 millones de euros) del mismo mes de 2005, que, sin embargo, en su momento ascendían al 30,3% del PIB<sup>6</sup>.

Por sectores, la deuda externa pública subió hasta los 25.354 millones de dólares (19.518 millones de euros), un 18,8% del PIB, por encima de los 23.168 millones de dólares

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 2 de 2.

(17.835 millones de euros) de octubre de 2005, que también suponían un 18,8% del PIB en aquel momento.

La deuda externa privada aumentó en menor medida, hasta los 14.241 millones de dólares (10.963 millones de euros), un 10,6% del PIB, frente a los 14.068 millones de dólares (10.830 millones de euros) que en el mismo mes de 2005 supusieron un 11,4% del PIB

### **2.1.3 Las finanzas a nivel local.**

**2.1.3.1 Historia de la Empresa Asociación Asemixalco Convite.** El 19 de octubre de 1992 se inicia la creación de la microempresa con el nombre de arequipes la delicia, pues solo se elaboraban arequipes en dos presentaciones, 250 gramos y 500 gramos, esto se pudo realizar gracias a la ayuda de Sr. Elfido Neira, un gran amigo que con su esfuerzo, dedicación y buena voluntad, enseñó a un grupo de Personas a elaborar este producto. Fue así como surge la idea de la Venta de este Dulce, después de realizar un curso de Manejo de Lácteos en el SENA, dando paso a la creación de una microempresa con herramientas e implementos tradicionales.

Todo comienza con muy pocos recursos. Se contaba solo con una pequeña olla, una espátula y un fogón de tres ladrillos, pues era algo muy casero que se realizaba en el patio de una casa pastoral en el Barrio la Costa, se procesaban solo 20 jarros de leche, que finalmente se convertían en 6 libras del producto terminado, su empaque era en vidrio como lo es actualmente, pero no tenía etiqueta, pues los recursos eran tan bajos que no se contaba con una presentación del producto. Fue así como el señor Uriel Rodríguez, quien actualmente es el representante legal de la asociación empieza a dar a conocer los productos de puerta en puerta, y con mucho sacrificio, tiempo después logramos producir nuestra primera etiqueta, que contenía solo el nombre la “Delicia”, y fue así como poco a poco fue dando a conocer su producto en el mercado. Para luego ser registrado en la cámara de comercio de Ocaña N. de S. con el nombre de productos la delicia durante 4 años, pero por falta de conocimiento y recursos no fue posible registrarlo en la superintendencia de industria y comercio, y es por esta razón que desaparece el nombre la “Delicia” pues cuando al fin contaba con los recursos necesarios para registrarla, infortunadamente el nombre ya se encontraba en poder de otra persona. Y es así como se le da el nombre de productos convite<sup>7</sup>.

Ya en 1996 el señor Uriel Rodríguez logra un paso más, a través del SENA pues gracias a sus capacitaciones, obtiene nuevos conocimientos que le permiten crecer como empresario. Es así como hoy cuenta con una empresa totalmente legalizada, contando actualmente con una variedad de 25 productos para el mercado, entre los cuales contamos con 10 sabores de arequipes en tres presentaciones, encurtidos en 6 presentaciones, conservas en 9 presentaciones; elaborados con un buen control de calidad, contando con 2 estufas industriales, una marmita con capacidad de 80 litros de leche, una empacadora e

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ, Uriel. Historia de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO. Ocaña, N.S. Observación inédita. 2013. p. 5.

instalaciones adecuadas para el procedimiento de los mismos. Todos estos implementos o enseres se obtienen gracias a la ayuda prestada por parte del programa paz y desarrollo, Que permite hoy día beneficiar a 14 familias vulnerables que hacen parte actualmente de esta asociación.

**2.1.3.2 Análisis administrativo, contable y financiero del fondo de empleados de la rama judicial y el Ministerio Público de Ocaña FEMPOJUDICIAL – Ocaña.** El presente proyecto comprende en su desarrollo un diagnóstico situacional del área administrativa, contable y financiera del Fondo de Empleados FEMPOJUDICIALOCAÑA.

De igual forma se desarrollan conceptos relacionados con sociedades, procesos administrativos, principios de contabilidad, estados financieros e historia de entidades sin ánimo de lucro<sup>8</sup>.

El proyecto estuvo enmarcada legalmente por el Decreto 1481 de 1.988 por el cual se rigen los fondos de empleados; la circular externa 0018 del 15 de diciembre del año 2000, por la cual se establece y aclara sobre las entidades que no ejercen actividad financiera.

Por otra parte se presenta la ejecución de actividades en el área administrativa, contable y financiera con el fin de buscar la manera de brindarle un apoyo a los asociados y una mejor prestación de los servicios brindados por el Fondo.

Dicha labor se llevó a cabo mediante la realización de un estudio minucioso sobre el estado actual de la empresa, utilizándose una encuesta y visitas personales a los asociados para conocer sus opiniones sobre el Fondo.

El estudio realizado al Fondo de Empleados FEMPOJUDICIAL-OCAÑA, comprende las partes administrativas, contables y financieras, consideradas el lenguaje de la empresa.

La parte administrativa es la fuente de cómo está conformada, como debe funcionar y el desarrollo de lo planeado, para así llevar una buena dirección y control del mismo.

La parte contable y financiera es la única fuente que suministra diariamente información sobre la situación económica actual y sobre la generación y disponibilidad de recursos; por tal razón cualquier empresa por pequeña que sea debe contar con personas capacitadas para el manejo de los mismos.

Respecto a los datos contables que se registran a diario, conservan y suministran con eficiencia la información financiera requerida por los organismos de control y vigilancia, al igual que para la toma de decisiones; haciéndose necesario la implementación de la

---

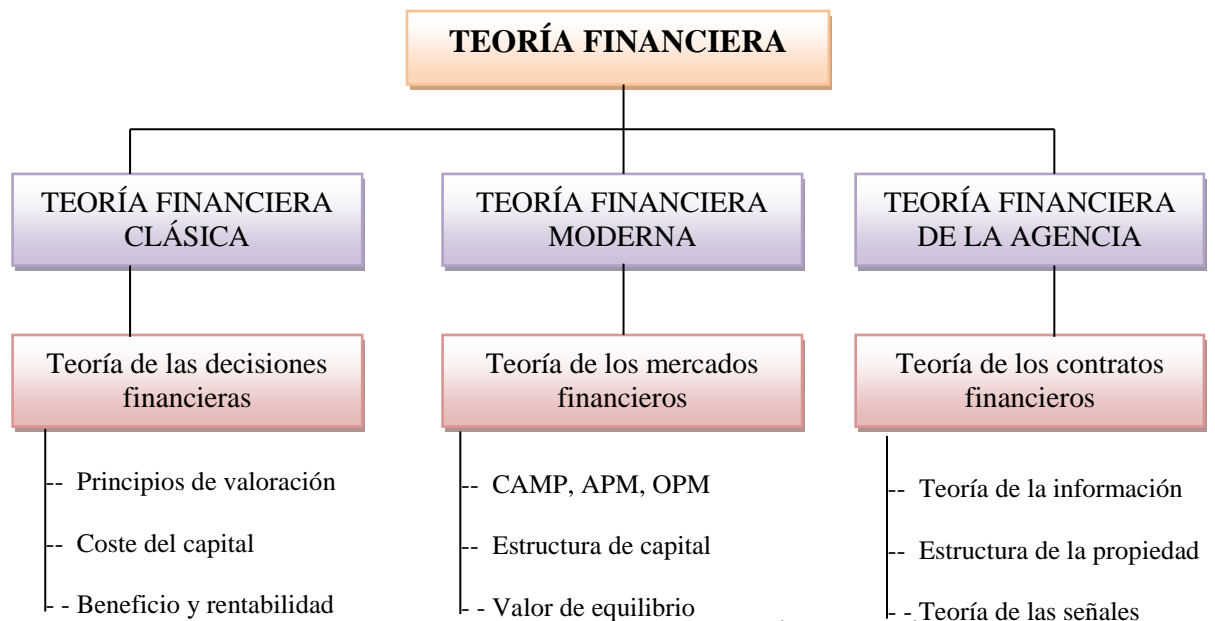
<sup>8</sup> BERMÚDEZ ROMERO, Judith Edilsa y SÁNCHEZ PÉREZ, Luis Leonardo. Análisis administrativo, contable y financiero del fondo de empleados de la rama judicial y el Ministerio Público de Ocaña FEMPOJUDICIAL – Ocaña. Trabajo de grado de tecnología en administración comercial y financiera. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad de Ciencias empresariales. 2002. p. 3.

pasantía que le permita al Fondo contar con personas con vocación, ética, valores humanos, creatividad, analíticas con excelente dominio de los conocimientos contables y administrativos, que sin estar vinculados laboralmente con la entidad, satisfagan las necesidades existentes en las áreas administrativas, contables y financieras del Fondo.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 Teoría financiera.** La teoría financiera, apoyada en hechos y comportamientos y sostenida por estudios y verificaciones empíricas, se ha enriquecido progresivamente. Ante la pluralidad de enfoques y puntos de vista, se hace necesario delimitar el contenido de la teoría financiera de la empresa, explicitando, desde una perspectiva de complementariedad los diferentes pilares que han contribuido a su esclarecimiento<sup>9</sup>. Como puede observarse en la figura 1, la teoría financiera ha ido expandiéndose con nuevos modelos y técnicas en un intento por ofrecer una explicación adecuada a las nuevas condiciones y al nuevo modelo competitivo.

Figura 1. Evolución de la teoría financiera



Fuente: AZOFRA PALENZUELA, Valentín y FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Ana I. Evolución reciente de la moderna teoría financiera. [En línea]. Actualizado en el 2005. [Citado el 25 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet En: [www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=786119](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=786119) p. 4 de 25.

<sup>9</sup> AZOFRA PALENZUELA, Valentín y FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Ana I. Evolución reciente de la moderna teoría financiera. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2005. s.n. s.l. 16 de abril de 2005. 16 de abril de 2005. [Citado el 25 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: [www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=786119](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=786119) p. 3 de 25.

**2.2.1.1 Teoría financiera clásica.** Al lado de estos principios, la doctrina clásica no liberal ni liberalista admite cierta función extra fiscal de los impuestos a través del uso protector de ciertos derechos aduaneros a las importaciones, por un lado y, por el otro, reconociendo y propiciando el efecto redistributivo como principio de reparto social de la carga presupuestaria.

Esta doctrina que, en cierto modo, reflejaba las condiciones y las exigencias del ámbito socio-económico de la época anterior a la primera guerra mundial, sufrió una severa conmoción como consecuencia de dos causas históricas: el conflicto bélico indicado; y la crisis económica mundial de los años 30<sup>10</sup>.

Un nuevo ataque a la doctrina financiera clásica surge con motivo de la segunda guerra mundial o, mejor dicho, con la política de posguerra y, principalmente, con los programas de seguridad social en la gran mayoría de los países occidentales y con la política de desarrollo económico y social, para las regiones menos desarrolladas o subdesarrolladas.

La característica más importante de la guerra no fue la extensión del conflicto y el número de naciones afectadas, sino el grado de afectación de la economía y de la estructura social que ella trajo consigo y que consistió en la movilización de las fuerzas económicas y en la dirección centralizada de la producción y del consumo. Se trata de una planificación por el poder público de las fuerzas económicas privadas, coordinando sus acciones y restringiendo o estimulando sus iniciativas, en suma, dirigiendo tanto la producción como el consumo.

Surgió así la tendencia hacia una estructura del mundo económico, que dejaba de ser una economía de mercado sujeta al libre juego de las fuerzas económicas y que también se distinguía de la economía socialista, por mantenerse la propiedad privada de los medios de producción.

El papel del Estado en esta nueva estructura, que se definió como economía dirigida o intervencionismo estatal, se desarrolla a través de la política económica y también a través de la actividad financiera, que se transforma así en una parte de la política económica.

El presupuesto es un plan económico propio del sector público, que se inserta en la planificación general de la economía por parte del Estado.

Teoría de las decisiones financieras. Es un estudio formal sobre la toma de decisiones. Los estudios de casos reales, que se sirven de la inspección y los experimentos, se denominan teoría descriptiva de decisión; los estudios de la toma de decisiones racionales, que utilizan

---

<sup>10</sup> MARIEL FERRARI, Romina. Evolución del pensamiento financiero. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2009. Monografía. s.l. 16 de abril de 2005. 16 de abril de 2005. [Citado el 26 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos29/pensamiento-financiero/pensamiento-financiero.shtml>> p. 1 de 7.

la lógica y la estadística, se llaman teoría preceptiva de decisión. Estos estudios se hacen más complicados cuando hay más de un individuo, cuando los resultados de diversas opciones no se conocen con exactitud y cuando las probabilidades de los distintos resultados son desconocidas<sup>11</sup>.

La toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Existen diversos modelos de criterios de decisión entre los que se mencionan.

*Certeza:* Sabemos con seguridad cuáles son los efectos de las acciones.

*Riesgo:* No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello.

*Incertidumbre estructurada:* No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir de entre varias posibilidades.

*Incertidumbre no estructurada:* En este caso no sabemos qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no tenemos ni idea qué puede pasar.

---

<sup>11</sup> TU OBRA. Teoría de la toma de decisiones. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 04 de agosto de 2006. 04 de agosto de 2006. [Citado el 1 Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>> p. 2 de 8.

En el momento de tomar una decisión es importante ya que por medio de esta podemos estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia<sup>12</sup>.

En la Toma de Decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

**2.2.1.2 Teoría financiera moderna.** La teoría financiera de la empresa anterior a los años cincuenta estuvo plagada de inconsistencias lógicas y tuvo un carácter marcadamente prescriptivo, esto es, orientada normativamente. Los temas de mayor atención en el campo de las finanzas eran las políticas óptimas de inversión, financiamiento y dividendos, pero con escasa o nula consideración de la naturaleza del equilibrio en los mercados financieros y el efecto sobre esas políticas de los inventivos individuales<sup>13</sup>.

Los cambios que durante los años cincuenta tuvieron lugar en la función financiera de la empresa trajeron consigo la aplicación de los principios y métodos analíticos de la microeconomía y la resolución de los problemas de finanzas.

Metodológicamente, la teoría financiera ha discurrido también por cauces similares a los de la teoría microeconómica, a saber, la verificación de hipótesis a través de sus consecuencias.

Teoría de mercados financieros. La teoría más revisada en el mundo financiero es la Teoría o Hipótesis del Mercado Eficiente (Efficient Market Hypothesis = EMH) publicada a mediados de los años 70's. A pesar de que nunca ha sido comprobada de manera formal, es el tema más debatido en el mundo financiero y ha originado varias teorías subsecuentes.

En verdad no nos interesa nada sobre la teoría EMH ni de ninguna otra teoría, sólo debemos tener muy claro que el Mercado es manipulado y los precios oscilan por razones muy distintas a las que todas las teorías económicas y financieras pretenden establecer. Incluyendo la ley de la oferta y la demanda.

La EMH y el resto de las otras pequeñas teorías económicas, sólo sirven para disfrazar la realidad económica y financiera en la que vivimos. En nuestro caso como especuladores sólo nos interesa saber que es falsa y que es un artilugio más para confundir a las masas.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 3 de 8.

<sup>13</sup> AZOFRA PALENZUELA, Valentín y FERNÁNDEZ ÁLVAREZ. *Óp. Cit.*, p. 5 de 25.

El Mercado es altamente intervenido tanto en el corto plazo mediante los Algoritmos de Especulación de Alta Frecuencia (HFT) y en el largo plazo mediante las políticas monetarias que diseñan y ejecutan los Bancos Centrales mediante los tipos de interés.

El Mercado es errático porque es la única manera de absorber el volumen de la mayoría de los participantes. Si siempre existiera una tendencia definida, todos ganaríamos y el Mercado eventualmente dejaría de existir. No obstante esto cada vez que se inicia una tendencia, el Mercado tiende a sacudir a la mayoría para poder alimentar los movimientos subsecuentes<sup>14</sup>. Es por ello que las tendencias tienen una ocurrencia mínima y en la gran mayoría de los casos revierten para recuperar las extensiones realizadas por el precio. El Mercado es tan avaro que aun cuando deja correr una tendencia, tiene ya planes para realizar una sacudida mayor en las temporalidades superiores.

Para verificar esta idea, estudie un Gráfica entre días en temporalidades de un minuto (M1), cinco minutos (M5) o quince minutos (M15) y observe la cantidad abrumadora de trampas que el Mercado realiza frecuentemente para obtener liquidez. El Mercado siempre tratará de confundir a la mayoría con eventos y estructuras de precio que todo especulador experimentado sabrá identificar con mucha facilidad.

En el largo plazo, la razón por la que los precios de los productos financieros oscilan es el costo del dinero. En nuestros tiempos el dinero imperante es el papel moneda y la supremacía ha sido otorgada al dólar norteamericano desde el año 1944.

Recuerde que los tipos de interés son el mecanismo para establecer el costo del dinero (papel moneda) a través de la Reserva Federal (FED) para el caso del USD. La relación es inversa, pues mientras el papel moneda USD pierde valor, el resto de los Mercados tienden a apreciarse. Si comparamos todo contra el oro, la historia es totalmente diferente, pues en realidad nada ha aumentado en valor, sino que el papel moneda USD ha perdido su valor creando una enorme transferencia de riquezas desde las masas hacia los grandes capitalistas.

**2.2.1.3 Teoría financiera de la agencia.** De todas las nuevas teorías mencionadas, la Teoría Financiera de la Agencia parece ser la única que, en los últimos veinte años ha supuesto un adelanto en las Finanzas empresariales (Fernández y García, 1994). Los autores Jensen y Meckling (1976; Jensen, 1986) comienzan a esbozar la Teoría de la Agencia, que plantea los conflictos de intereses entre los diversos agentes interesados (grupos de interés o stakeholders) en la empresa, como propietarios y directivos, especialmente grandes sociedades por acciones. La Teoría de la Agencia se puede extrapolar más allá de las relaciones existentes entre grupos de interés o stakeholders, en las grandes corporaciones, a otros ámbitos, sin olvidar que en muchas empresas, los trabajadores pueden ser un stakeholder muy importante, En representación política habría

---

<sup>14</sup> TENDENCIAS FX. Teorías del mercado. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 16 de agosto de 2006. 16 de agosto de 2006. [Citado el 1 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tendenciasfx.com/fase-3-mercado-eficiente/las-teorias-del-mercado/>> p. 1 de 5.



un ámbito idóneo para aplicar los mismos razonamientos, pero no parece ser un ámbito genuinamente aplicable a la problemática de la inmigración, excepto si consideramos a estos como empresarios<sup>15</sup>. La inmensa mayoría de empresas fundadas por inmigrantes es de tipo familiar y en un porcentaje muy alto, se trata de negocios que ya se han probado en los países de origen. En compañías con tales características no suele presentarse el presupuesto de la Teoría de la agencia de separación entre los objetivos de propietarios y gerentes, pues suelen ser las mismas personas. Para los propietarios, el control del agente (el directivo) supone un coste, en cuyo cálculo se han invertido enormes recursos académicos.

**2.2.2 Teoría de valor.** Es una teoría que considera que el valor de un bien o servicio depende directamente de la cantidad de trabajo que lleva incorporado. Así, Adam Smith consideraba que el trabajo era la unidad de medida exacta para cuantificar el valor. Para él el valor era la cantidad de trabajo que uno podía recibir a cambio de su mercancía. Se trata de la teoría del valor comandado o adquirido.

Aunque no era el factor determinante de los precios, estos oscilaban hacia su precio de producción gracias al juego de la oferta y la demanda.

La teoría del valor-trabajo se conoce principalmente por los estudios al respecto de Karl Marx, siendo un principio fundamental en el pensamiento económico del marxismo.

Marx pensaba firmemente que sólo el trabajo produce el valor, y en su obra *El capital* desarrolló esta tesis. Para ello estableció cuatro conceptos distintos de valor: individuales (sirve para comparar el valor directo y el valor de producción), directos (sólo tiene en cuenta la competencia intersectorial), de producción (tiene en cuenta la competencia intersectorial e intersectorial) y efectivos (el precio de la realidad mercantil). Sin embargo, Marx no finalizó el análisis matemático de la cuestión.

Parte de la base de que el valor de cambio de una mercancía está determinado por la cantidad de trabajo necesario para producirla, criterio uniforme y aplicable a todas las actividades de producción que sirve como vínculo de unión entre distintas actividades productivas; y esta cantidad de trabajo se mide en tiempo, habitualmente en horas. Si el valor de la mercancía está sobre el del tiempo de producción, nadie querría comprarla; y si estuviese por debajo, el productor saldría perdiendo con el cambio, por lo que su trabajo habría resultado inútil. Los bienes y servicios que están en los mercados son cosas y tienen precio, por esta razón esta teoría es muy aplicable a la investigación.

**2.2.3 Teorías gerenciales modernas.** Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en

---

<sup>15</sup> EUMED. Las nuevas teorías financieras y su aplicación a ámbitos no corporativos: el caso concreto de las migraciones internacionales. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 05 de agosto de 2009. 05 de agosto de 2009. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.eumed.net/eve/resum/06-10/agl.htm>> p. 1 de 25.

Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarían una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación<sup>16</sup>.

Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

Los modelos gerenciales son:

**Planificación estratégica:** Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La administración estratégica se ha convertido en la herramienta fundamental para enfrentar los fuertes cambios del entorno y tratar de anticiparse a los mismos, están formulando, implementando y evaluando estrategias que le permitan sobrevivir, crecer y desarrollarse en medio de un ambiente mucho más competitivo y hostil cada día.

Se debe realizar un análisis interno y externo de estrategias que le permita a la organización tomar las mejores decisiones posibles y crear nuevos mecanismos de participación que les ayude el mejoramiento continuo. Este proceso de administración de estrategias le permite a las empresas definir la situación actual y realizar un estudio de cuáles son sus debilidades o fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la misma permitiéndole así alcanzar los objetivos previstos y dar cumplimiento a su misión y visión que se desea alcanzar.

**2.2.4 Teoría de la transparencia.** La transparencia es un elemento muy importante para el fortalecimiento de una comunidad. La palabra «transparente» significa aquí la posibilidad de ver a través de algo. Cuando los funcionarios hacen las cosas (como tomar decisiones o asignar recursos) en secreto, escondiendo sus actividades del público, no están siendo transparentes; esto provoca desconfianza, apatía y marginación (factores importantes de la

---

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD DE BURGOS. Técnicas gerenciales. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2004. s.n. s.l. 04 de septiembre de 2004. 04 de septiembre de 2004. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://eprints.rclis.org/archive/00001604/01/5.htm>> p. 1 de 10.

pobreza y la debilidad social). Su trabajo como activista consiste en fomentar la transparencia. Debe hacerlo explicando lo que es, y que la gente tiene el derecho y la responsabilidad de saber qué está pasando (información), refiere Mala blanca<sup>17</sup>.

**2.2.5 Teoría de la confianza:** La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.

La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

El término confiabilidad es usado generalmente para expresar un cierto grado de seguridad de que un dispositivo o sistema opera exitosamente en un ambiente específico durante un cierto periodo de tiempo. La moderna concepción cuantitativa de la confiabilidad tuvo sus orígenes en la tecnología militar y espacial. Sin embargo, el incremento en la complejidad de los sistemas, la competitividad en el mercado, y la creciente competencia por presupuesto y recurso han originado la expansión de la disciplina a muchas otras áreas. Cuando la confiabilidad se define cuantitativamente puede ser especificada, analizada, y se convierte en un parámetro del diseño de un sistema que compite contra otros parámetros tales como costo y funcionamiento.

**2.2.6 Planeación estratégica.** Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores, refiere Cardona.

La plantación estratégica tiene cuatro componentes fundamentales: Los estrategas: Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

---

<sup>17</sup> MALABLANCAYENBOTELLA.BLOGSPOT.COM. Teoría de la transparencia [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 3 de mayo de 2006. 03 de mayo de 2006. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.malablancayenbotella.blogspot.com/2006/12/teoría-de-la-transparenciaii.html>> p. 1 de 8.

El direccionamiento estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro para donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos corporativos)<sup>18</sup>.

El diagnostico estratégico: Incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Las opciones estratégicas: Son aquellas que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

**2.2.7 Teoría de la prospectiva.** Existen diversas acepciones relacionadas con la Prospectiva, algunos autores la consideran como una ciencia, algunos otros la definen como un proceso y sin embargo, todos coinciden en que Prospectiva a grandes rasgos es la previsión del futuro con el objetivo de tomar acciones adecuadas en el presente que nos lleven a situaciones deseadas y nada fortuitas.

Una definición más profunda de Prospectiva implica el manejo de algunos lineamientos o principios básicos relacionados con lo que es el futuro en sí y el papel del ser humano frente a él.

En primer lugar, es necesario entender que el futuro como tal no existe y en su lugar se encuentran una serie de realidades o escenarios múltiples tentativos de ocurrir para el provecho o malestar de todos, entre cuales, la Prospectiva busca identificar aquellos más probables de suceder y por lo tanto, enrumbar un conjunto de acciones que permitan un beneficioso uso de los mismos.

En segundo lugar, aplicar la Prospectiva demanda desligarse casi totalmente del pasado. Si bien es importante aprender de él con el objetivo de ganar experiencia, no es recomendable tomar decisiones futuras basadas en escenarios ya vividos debido a que los tiempos cambian y con ellos los paradigmas y la percepción que gracias a ellos tenemos del mundo actual y que será diferente del de mañana.

Por último, debemos olvidarnos de toda idea que conciba a la Prospectiva como una técnica más de pronósticos. Si bien nos ayuda a identificar escenarios futuros de mayor probabilidad de ocurrencia y con ello poder gestionar la incertidumbre del futuro para tomar mejores decisiones, siempre está latente el hecho de que estos escenarios no se den.

En consecuencia, La Prospectiva debe ser entendida como un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión a medio-largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad para soportar la toma de decisiones del presente y movilizar fuerzas unidas para realizarlas. Asimismo, desde el punto de vista

---

<sup>18</sup> GARCÍA, Alberto. Toma de decisiones. [En línea]. s.n. Actualizado el 16 de agosto de 2004. s.n. s.l. 16 de agosto de 2004. 16 de agosto de 2004. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>> p. 1 de 5

práctico, la Prospectiva puede ser considerada como un proceso que busca predecir el futuro a manera de una visión, interpretar los resultados potenciales más saltantes y ejecutar las acciones más adecuadas para lograr o evitar estos resultados.

Dentro de los principales tipos de prospectiva se encuentra:

**Prospectiva Predicativa.** Trata de moverse dentro de parámetros científicos Su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitan la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro.

**Prospectiva Crítica.** Crea problemas relacionados a el porqué las cosas son como son y no de otra forma y por qué tomamos el estado actual de la cosas como su forma natural. La mayor virtud de la prospectiva crítica es su capacidad de ofrecer alternativas, de evidenciar que nada se mantiene igual y que hay que mirar al futuro con una perspectiva amplia y sin prejuicios.

En lo relacionado con aspectos capaces de determinar un futuro deseado por todos, existen dos escuelas diferentes. En primer lugar, se encuentra la escuela francesa, representada por Bertrand de Jouvenel y Michel Godet, la cual expone que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, de forma individual u organizadamente. Y en segundo lugar, la escuela anglosajona que considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, por lo que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro<sup>19</sup>.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Análisis.** Un análisis, en sentido amplio, es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.

**2.3.1.1 Análisis financiero.** El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa<sup>20</sup>.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 3 de 5

<sup>20</sup> GERENCIE. Qué es el análisis financiero. [En línea]. Gerencie. Actualizado en el 2009. Gerencie. s.l. 07 de septiembre de 2009. 07 de septiembre de 2009. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.gerencia.com/que-es-el-analisis-financiero.html>>. p. 1 de 2.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautar para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

**2.3.1.2 Indicadores financieros.** Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> GALEÓN. Análisis de Indicadores financieros. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 06 de agosto de 2009. 06 de agosto de 2009. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm>> p. 1 de 15.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva. Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, los hemos seleccionado en cuatro grupos así:

Indicadores de liquidez  
Indicadores operacionales o de actividad  
Indicadores de endeudamiento  
Indicadores de rentabilidad

Indicadores de liquidez y solvencia. Dentro de los indicadores de liquidez y solvencia tenemos:

Liquidez Corriente =  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

Prueba Ácida =  $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$

Capital de trabajo =  $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$

Indicadores de actividad. Dentro de los indicadores de actividad tenemos<sup>22</sup>:

Rotación cartera =  $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}}$

Rotación de inventarios =  $\frac{\text{Costo de las mercancías vendidas en el período}}{\text{Inventario promedio de mercancías.}}$

Rotación de los activos totales =  $\text{Ventas} / \text{Activos totales brutos}$

Indicadores de endeudamiento. Dentro de los indicadores de endeudamiento tenemos:

Razón de Endeudamiento =  $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

Razón de concentración =  $\text{Pasivo corriente} / \text{pasivo Total}$

Razón de autonomía =  $\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$

Financiación a largo plazo =  $(\text{Capital} + \text{Pasivo LP}) / \text{Activo Total}$

Indicador de Leverage =  $\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 2 de 15.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Utilidad antes de Impuestos}}$$

Indicadores de rentabilidad. Dentro de los indicadores de rentabilidad tenemos<sup>23</sup>:

Margen Bruto	= Utilidad Bruta / Ingresos
Margen Operacional	= Utilidad Operacional / Ingresos
Margen Neto	= Utilidad neta / Ingresos
Rendimiento sobre activos	= Utilidad neta / Activos
Rendimiento sobre el Patrimonio	= Utilidad neta / Patrimonio
Índice Dupont	= (Utilidad Neta / Ingresos) * (Ingresos/Activos)

**2.3.2 Sistemas de información.** La información financiera es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa<sup>24</sup>.

La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

**2.3.3 Estados financieros.** La empresa puede elaborar infinidad de estados financieros según sean las necesidades de cada momento, de cada situación, no obstante, la norma ha considerado unos estados financieros que ha denominado como básicos, y en razón a ellos es preciso elaborarlos siempre<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 4 de 15.

<sup>24</sup> MI TECNOLÓGICO. Sistemas de información financiera. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2010. s.n. s.l. 09 de abril de 2010. 09 de abril de 2010. [Citado el 5 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.mitecnologico.com/Main/SistemaDeInformacionFinanciera>> p. 1 de 5.

<sup>25</sup> GERENCIE. Estados financieros. [En línea]. Gerencie. Actualizado en el 2009. Gerencie. s.l. 09 de Septiembre de 2009. 09 de septiembre de 2009. [Citado el 5 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.gerencia.com/estados-financieros-basicos.html>> p. 1 de 5.



En Colombia, el decreto 2649 de 1993, en su artículo 22, ha establecido claramente cuáles son los estados financieros básicos:

Son estados financieros básicos: El balance general. 2. El estado de resultados. 3. El estado de cambios en el patrimonio. 4. El estado de cambios en la situación financiera, y 5. El estado de flujos de efectivo.

En principio, todas las personas o empresas obligadas a llevar contabilidad, están obligadas a elaborar estos 5 estados financieros considerados básicos, excepto las empresas contempladas por el artículo 1 del decreto 1878 de 2008 que dice: Adiciónese un párrafo al artículo 22 del Decreto 2649 de 1993 con el siguiente tenor: “**Parágrafo.** Las empresas comerciales que se encuentren en las condiciones previstas en el numeral 3 del artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, o la norma que lo sustituya, así como aquellas entidades de naturaleza no comercial que estén obligadas u opten por llevar contabilidad en los términos del artículo 1° del presente decreto y que se ajusten a las condiciones previstas en este artículo, en materia de estados financieros básicos sólo estarán obligadas a llevar y aportar los indicados en los numerales 1 y 2 del presente artículo; también estarán obligadas a presentar el estado financiero de propósito especial, determinado en el artículo 28 de este decreto”.

Desafortunadamente, en nuestro medio no se elaboran todos los estados financieros, especialmente los dos últimos, estos es el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo, tal vez por su nivel de complejidad, aunque quizás son los más aportan valor en el análisis financiero y hasta en la planeación estratégica.

**2.3.4 Toma de decisiones.** La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral familiar sentimental, es decir, en todo momento se toman Decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. Consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones se considera además como el acto creador de la elección, a partir de un conjunto de decisiones posibles, en el cual los factores cuantitativos se combinan con las capacidades heurísticas de los hombres que toman las decisiones<sup>26</sup>.

Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y

---

<sup>26</sup>DELGADO Landa, A. Toma de decisiones empresariales con el apoyo de la Investigación de Operaciones. Caso: Empresa Molinera de Cárdenas. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2008. Monografías. s.l. 09 de abril de 2008. 09 de abril de 2008. [Citado el 6 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos66/toma-decisiones-empresariales/toma-decisiones-empresariales2.shtml#tomadedeca>> p. 1 de 15.

cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Es importante la toma de decisiones porque mediante el de un buen juicio indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

**2.3.5 Estrategias de crecimiento.** Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976, pp. 127131). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro nº III.2, denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999, pp. 767768): Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados<sup>27</sup>.

**2.3.6 Desarrollo económico.** Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción.

---

<sup>27</sup> EUMED. Estrategias de crecimiento. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 15 de Septiembre de 2006. 15 de septiembre de 2006. [Citado el 12 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>> p. 1 de 5.

El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos.

Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita<sup>28</sup>.

**2.3.7 Planeación estratégica.** Para dar inicio a un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en qué consiste. Este es un proceso mediante el cual una organización define su visión de corto, mediano y largo plazo sus estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas<sup>29</sup>.

La planeación estratégica para la Asociación Mixta de Alimentos Convite, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una nueva manera de pensar, el pensamiento estratégico creando un sistema gerencial denominado cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad, el compromiso del talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas estos deben ser líderes en su área estas personas tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la empresa, tal es el caso de los gerentes, directores y jefes quienes cada vez tienen más participación al interior de las empresas.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico para lo cual se hacen necesarios los principios corporativos que son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a que se dedican. Así pues la cultura de una organización es mucho más que solo medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa ya que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

---

<sup>28</sup> DEFINICION.ORG. Definición de desarrollo económico. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 22 de agosto de 2009. 22 de agosto de 2009 [Citado el 15 de Abril de 2012]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.definicion.org/desarrollo-economico>> p. 1 de 1.

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 76.

**2.3.8 La misión.** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, la misión de una empresa debe responder a las siguiente preguntas: Para qué existe la organización?. ¿Cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su responsabilidad y derecho frente a los colaboradores?, y ¿cuál su responsabilidad social? La misión por tanto debe ser clara mente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión así como la conducta de todos los miembros de la organización estos son los parámetros a tener en cuenta por el Asociación Mixta de Alimentos Convite, para diseñarla y encauzar la empresa hacia una productividad general. La misión de una empresa debe inducir comportamiento y crear compromisos.<sup>30</sup>

**2.3.9 La Visión.** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Está no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, esta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización. El diagnostico estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**2.3.10 Fortalezas.** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**2.3.11 Debilidades.** Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**2.3.12 Oportunidades.** Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**2.3.13 Amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en de entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**2.3.14 Los índices de gestión.** Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas y precisa para medir el desempeño del Asociación Mixta de Alimentos Convite.

---

<sup>30</sup>FREED David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Editorial Pearson. Madrid - España. 2003. p. 83.

**2.3.15 Indicadores de gestión.** Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas por lo tanto los indicadores de gestión para la Asociación Mixta de Alimentos Convite, les permitirá evaluar y medir que tan efectivos son los procedimientos y parámetros de la organización, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

**2.3.16 Tipos de Indicadores.** Un indicador puede ser de proceso o de resultados, en el primer caso se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se requiere medir las salidas del proceso.

Adicionalmente se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o eficiencia. El indicador de eficiencia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Los indicadores de eficiencia también miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, todo lo anterior se relaciona con la productividad<sup>31</sup>.

**2.3.17 Las Estrategias.** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos,

**2.3.18 Matriz de Evaluación de Factores Internos.** Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias. Por tanto para el Asociación de Alimentos Convite con la matriz de factores internos les permite identificar y cuantificar la importancia de sus fortalezas y debilidades.

La realización de esta matriz se basa en analizar los factores internos en fortalezas y debilidades, establecen en cuadro para darles un valor cuyo total debe dar un valor de 1, luego de dar la ponderación las fortalezas y debilidades se califican de 3 y 4 como fortaleza

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 84.

mayor 4 y fortaleza menor 3, de igual manera las debilidades y amenazas se califican de 1 a 2 donde la debilidad mayor es 1 y la menor 2. Después de la calificación y la ponderación se multiplica la ponderación y la calificación para que se arroje un valor el cual va ser sumado con los demás factores para un resultado final, el cual indica la situación interna de la organización.

**2.3.19 Matriz de Evaluación de Factores Externos.** En la matriz EFE las organizaciones deben estipular una serie de aspectos que le permitan evaluar sus oportunidades y amenazas, la metodología a utilizar se inicia con la aplicación de una matriz PO AM, donde se examinan cinco factores a saber: factores económicos, factores competitivos, factores tecnológicos, factores geográficos y factores sociales.

Una vez estipulados los criterios descritos anteriormente se debe calificar y de prioridad a la oportunidad o a la amenaza en la escala Alta- Media- Baja, se pondera el impacto de la oportunidad y amenaza en el éxito actual de la empresa.

**2.3.20 Matriz DOFA-** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

**2.3.20.1 Estrategia FO.** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas

**2.3.20.2 Estrategia DO.** Mejora de las debilidades internas, \* valiéndose de las oportunidades externas.

**2.3.20.3 Estrategia FA.** Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas

**2.3.20.4 Estrategia DA.** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas<sup>32</sup>.

Los pasos para construir una Matriz DQFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves

Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes

Hacer una lista de amenazas externas claves

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 85.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

El análisis DOFA, está diseñada para ayudar a la estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

Para la Asociación Mixta de Alimentos Convite, el análisis DOFA, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores la empresa poseerá mayores probabilidades tiene de éxito.

**2.3.21 Matriz de Perfil Competitivo.** Es una herramienta analítica que identifica los competidores más importantes de una empresa informando sobre sus fortalezas y debilidades particulares, la asignación de ponderaciones y la determinación de clasificaciones razón por la cual debe usarse cuidadosamente como ayuda en el proceso de toma de decisiones.<sup>33</sup>

**2.3.21.1 Pasos para realizar una Matriz de Perfil Competitivo.** Los auditores necesitan identificar factores de éxito en las empresas donde se deben listar de 5 - 10 factores importantes. Ponderación a cada factor de éxito para indicar la importancia, para determinar las ponderaciones, se comparan competidores exitosos con fracasados la ponderación asignada a cada factor debe variar (0.0) sin importancia a (1.0) muy importante y se le aplican a todos los competidores, la columna debe sumar 1.

Los auditores asignan a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito en donde 1= Debilidad Grave, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor y 4=Fortaleza Importante.

Las ponderaciones se multiplican por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado que indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

El paso final de la matriz es sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, esto da un resultado ponderado para cada empresa, dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en relación con la de sus competidores, el total

---

<sup>33</sup>SANTANA ROBLES, Ignacio. Gerencia Estratégica. Tercera edición. Editorial Trillas S.A, Mexico 2002. p. 56.

ponderado más alto indica el competidor más amenazante, mientras que el menor revela quizás el más débil.

## **2.4 MARCO LEGAL**

**2.4.1 Constitución política de Colombia 1991.** Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones<sup>34</sup>.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Artículo 268. El Contralor General de la República tendrá las siguientes atribuciones: Prescribir los métodos y la forma de rendir cuentas los responsables del manejo de fondos o bienes de la Nación e indicar los criterios de evaluación financiera, operativa y de resultados que deberán seguirse.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Artículo 334. La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.

---

<sup>34</sup>ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. (4, julio, 1991). Actual carta magna de la República de Colombia. Bogotá D.C.: editorial unión Ltda., 2007. p. 39.



El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos.

También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

**2.4.2 Ley 222 de 1995.** Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Artículo 34. Obligación de preparar y difundir estados financieros. A fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, el 31 de diciembre, las sociedades deberán cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general, debidamente certificados. Tales estados se difundirán junto con la opinión profesional correspondiente, si ésta existiera.

El Gobierno Nacional podrá establecer casos, en los cuales, en atención al volumen de los activos o de ingresos sea admisible la preparación y difusión de estados financieros de propósito general abreviados<sup>35</sup>.

Las entidades gubernamentales que ejerzan inspección, vigilancia o control, podrán exigir la preparación y difusión de estados financieros de períodos intermedios. Estos estados serán idóneos para todos los efectos, salvo para la distribución de utilidades.

Artículo 35. Estados financieros consolidados. La matriz controlante, además de preparar y presentar estados financieros de propósito general individuales, deben preparar y difundir estados financieros de propósito general consolidados, que presenten la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio, así como los flujos de efectivo de la matriz o controlante y sus subordinados o dominados, como si fuesen los de un solo ente.

Los estados financieros de propósito general consolidados deben ser sometidos a consideración de quien sea competente, para su aprobación o improbación.

Las inversiones en subordinadas deben contabilizarse en los libros de la matriz o controlante por el método de participación patrimonial.

Artículo 36. Notas a los estados financieros y normas de preparación. Los estados financieros estarán acompañados de sus notas, con las cuales conforman un todo indivisible. Los estados financieros y sus notas se prepararán y presentarán conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

---

<sup>35</sup>SECRETARIA DEL SENADO. Ley 222 de 1995. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 09 de Septiembre de 2009. 09 de septiembre de 2009 [Citado en 17 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0222_1995.html)> p. 1 de 25.

Artículo 37. Estados financieros certificados. El representante legal y el contador público bajo cuya responsabilidad se hubiesen preparado los estados financieros deberán certificar aquellos que se pongan a disposición de los asociados o de terceros. La certificación consiste en declarar que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros<sup>36</sup>.

Artículo 38. Estados financieros dictaminados. Son dictaminados aquellos estados financieros certificados que se acompañen de la opinión profesional del revisor fiscal o, a falta de éste, del contador público independiente que los hubiere examinado de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Cuando los estados financieros se presenten conjuntamente con el informe de gestión de los administradores, el revisor fiscal o contador público independiente deberá incluir en su informe su opinión sobre si entre aquéllos y éstos existe la debida concordancia.

Artículo 39. Autenticidad de los estados financieros y de los dictámenes. Salvo prueba en contrario, los estados financieros certificados y los dictámenes correspondientes se presumen auténticos.

Artículo 40. Rectificación de los estados financieros. Las entidades gubernamentales que ejercen inspección, vigilancia o control, podrán ordenar rectificar los estados financieros o las notas que no se ajusten a las normas legales.

Tratándose de estados financieros de fin de ejercicio, las rectificaciones afectarán el período objeto de revisión, siempre que se notifique dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se hayan presentado en forma completa ante la respectiva autoridad. Pasado dicho lapso las rectificaciones se reconocerán en el ejercicio en curso.

Las rectificaciones se darán a conocer al difundir los estados financieros respectivos y, en todo caso, en la forma y plazo que determine la respectiva entidad gubernamental.

La orden de rectificación solo tendrá efectos cuando la entidad gubernamental que ejerce inspección, vigilancia o control haya resuelto expresamente los recursos a que hubiere lugar, si es que éstos se interpusieron.

Artículo 41. Publicidad de los estados financieros. Dentro del mes siguiente a la fecha en la cual sean aprobados, se depositará copia de los estados financieros de propósito general, junto con sus notas y el dictamen correspondiente, si lo hubiere, en la Cámara de Comercio del domicilio social. Esta expedirá copia de tales documentos a quienes lo soliciten y paguen los costos correspondientes.

Sin embargo, las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección, vigilancia o control podrán establecer casos en los cuales no se exija depósito o se requiera un medio de

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 2 de 25.

publicidad adicional. También podrán ordenar la publicidad de los estados financieros intermedios.

La Cámara de Comercio deberá conservar, por cualquier medio, los documentos mencionados en este artículo por el término de cinco años.

<Inciso adicionado por el artículo 150 del Decreto 19 de 2012. El nuevo texto es el siguiente:> Cuando los estados financieros se depositen en la Superintendencia de Sociedades, no tendrán que ser depositados en las cámaras de comercio. La Superintendencia de Sociedades asegurará los mecanismos necesarios para garantizar el acceso a la información que no tenga carácter reservado. La Cámara de Comercio deberá conservar, por cualquier medio, los documentos mencionados en este artículo por el término de cinco años.

Artículo 42. Ausencia de estados financieros. Sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar, cuando sin justa causa una sociedad se abstuviera de preparar o difundir estados financieros estando obligada a ello, los terceros podrán aducir cualquier otro medio de prueba aceptado por la ley.

Los administradores y el revisor fiscal, responderán por los perjuicios que causen a la sociedad, a los socios o a terceros por la no preparación o difusión de los estados financieros.

Artículo 43. Responsabilidad penal. <Ver Notas del Editor><Artículo declarado CONDICIONALMENTE EXEQUIBLE> Sin perjuicio de lo dispuesto en otras normas, serán sancionados con prisión de uno a seis años, quienes a sabiendas:

**2.4.3 Ley 79 de diciembre 23 de 1988.** Por la cual se actualiza la legislación cooperativa<sup>37</sup>.

Establece el contexto legal en que las cooperativas se desarrollaran como parte de la economía nacional. Esta ley consagra lo correspondiente al acuerdo cooperativo, al sector y a la relación del Estado con las cooperativas. Dentro de los temas que comprende esta ley, están las características que deben cumplir las cooperativas, la forma de realizar su constitución y reconocimiento jurídico, calidad de los asociados, administración y vigilancia, el régimen económico y de trabajo, clases de cooperativas, fusión y liquidación, educación e integración cooperativa, entre otros.

En su artículo 2; de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso,

---

<sup>37</sup> ASOCOOP. Normatividad colombiana. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2012. s.n. [Panamá]. Julio de 2012. Julio de 2012. [Citado el 3 de mayo de 2013]. s.n. Disponible en internet En: <<http://www.ascoop.coop/normatividad/>> p. 1 de 2.

a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El artículo 3° define la cooperativas como el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo.<sup>38</sup>

De esta definición debemos destacar lo siguiente: Las cooperativas son personas jurídicas de derecho privado. Esto significa entonces, que su régimen de contratación será el derecho privado y así será su campo de acción. Recordemos que un particular al contrario de un ente estatal, puede hacer todo aquello que no le esté prohibido, en cambio la entidad estatal sólo podrá hacer aquello que le está permitido.

Su actividad debe cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Es decir, que su actividad buscará la satisfacción del mayor número de miembros de la comunidad y en la medida que logre involucrar a un mayor número de personas con su actividad, mayor será el cumplimiento de los fines cooperativos. En torno a la ausencia de lucro, significará que los excedentes que arrojen sus resultados económicos, no se distribuirán entre sus asociados, sino, conforme con la legislación cooperativa, según veremos más adelante.

Las actividades que pueden desplegar son infinitas. La norma al darle un campo de actividad que involucre toda actividad económica, social o cultural, abarca todas las actividades legales que se pueden desarrollar en una comunidad. Si a este sin número de actividades le agregamos que puede hacer todo aquello que no le está prohibido, necesario es inferir que el radio de acción del ente cooperativo es prácticamente ilimitado. De ahí su auge<sup>39</sup>.

**2.4.4 Ley 454 de agosto 4 de 1998.** Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

**2.4.5 Ley 1233 de julio 22 de 2008.** Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

---

<sup>38</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 de 1988. 4ed. Bogotá, D.C. Editorial trillas. 2009. p. 15.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 16.

**2.4.6 Ley 1391 de junio 18 de 2010.** Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

**2.4.7 Decreto 2649 de 1993.** Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le otorga el numeral 11, artículo 189, de la Constitución Política de Colombia<sup>40</sup>.

Art. 9o. Período. El ente económico debe preparar y difundir periódicamente estados financieros, durante su existencia.

Los cortes respectivos deben definirse previamente, de acuerdo con las normas legales y en consideración al ciclo de las operaciones.

Por lo menos una vez al año, con corte al 31 de diciembre, el ente económico debe emitir estados financieros de propósito general.

Art. 19. Importancia. Los Estados financieros, cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.

Art. 20. Clases principales de estados financieros. Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.

Art. 21. Estados financieros de propósito general. Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.

Art. 22. Estados financieros básicos. Son estados financieros básicos:

El balance general.

---

<sup>40</sup>ACTUALÍCESE. Decreto 2649 de 2001. [En línea]. Actualícese. Actualizado en el 2001. Actualícese. s.l. 08 de agosto de 2001. 08 de agosto de 2001. [Citado el 17 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm>> p. 1 de 20.

El estado de resultados.  
El estado de cambios en el patrimonio.  
El estado de cambios en la situación financiera, y  
El estado de flujos de efectivo.

Art. 23. Estados financieros consolidados. Son estados financieros consolidados aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y en la situación financiera, así como los flujos de efectivo. De un ente matriz y sus subordinados, o un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.

Art. 24. Estados financieros de propósito especial. Son estados financieros de propósito especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.<sup>41</sup>

Entre otros, son estados financieros de propósito especial: el balance inicial, los estados financieros de períodos intermedios, los estados de costos, el estado de inventario, los estados financieros extraordinarios, los estados de liquidación, los estados financieros que se presentan a las autoridades con sujeción a las reglas de clasificación y con el detalle determinado por estas y los estados financieros preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Art. 25. Balance inicial. Al comenzar sus actividades, todo ente económico debe elaborar un balance general que permita conocer de manera clara y completa la situación inicial de su patrimonio.

Art 26. Estados financieros de períodos intermedios. Son estados financieros de períodos intermedios los estados financieros básicos que se preparan durante el transcurso de un período, para satisfacer, entre otras, necesidades de los administradores del ente económico o de las autoridades que ejercen inspección, vigilancia o control. Deben ser confiables y oportunos.

Al preparar estados financieros de períodos intermedios, aunque en aras de la oportunidad se apliquen métodos alternos, se deben observar los mismos principios que se utilizan para elaborar estados financieros al cierre del ejercicio.

Art. 27. Estados de costo. Son estados de costos aquellos que se preparan para conocer en detalle la erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 2 de 20.

Art. 28. Estado de inventario. El estado de inventario es aquel que debe elaborarse mediante la comprobación en detalle de la existencia de cada una de las partidas que componen el balance general.

Art. 29. Estados financieros extraordinarios. Son estados financieros extraordinarios, los que se preparan durante el transcurso de un período como base para realizar ciertas actividades. La fecha de los mismos no puede ser anterior a un mes a la actividad o situación para la cual deban prepararse.

Salvo que las normas legales dispongan otra cosa, los estados financieros extraordinarios no implican el cierre definitivo del ejercicio y no son admisibles para disponer de las utilidades o excedentes.

Son estados financieros extraordinarios, entre otros, los que deben elaborarse con ocasión de la decisión de transformación, fusión o escisión, o con ocasión de la oferta pública de valores, la solicitud de concordato con los acreedores y la venta de un establecimiento de comercio<sup>42</sup>.

Art. 30. Estados de liquidación. Son estados de liquidación aquellos que debe presentar un ente económico que ha cesado sus operaciones, para informar sobre el grado de avance del proceso de realización de sus activos y de cancelación de sus pasivos.

Art. 31. Estados preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Con sujeción a las normas legales, para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios, las autoridades pueden ordenar o los particulares pueden convenir, para su uso exclusivo, la elaboración y presentación de estados financieros preparados sobre una base comprensiva de contabilidad distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Son ejemplos de otras bases comprensivas de contabilidad, las utilizadas para preparar declaraciones tributarias, la contabilidad sobre la base de efectivo recibido y desembolsado y, en ciertos casos, las bases utilizadas para cumplir requerimientos o requisitos de información contable formulados por las Autoridades que ejercen inspección, vigilancia o control.

La preparación de estos estados no libera al ente de emitir estados financieros de propósito general.

Art. 32. Estados financieros comparativos. Son estados financieros comparativos aquellos que presentan las cifras correspondientes a más de una fecha, período o ente económico.

Los estados financieros de propósito general se deben preparar y presentar en forma comparativa con los del período inmediatamente anterior, siempre que tales períodos

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 3 de 20.

hubieren tenido una misma duración. En caso contrario, la comparación se debe hacer respecto de estados financieros preparados para mostrar un mismo lapso del ciclo de operaciones.

Sin embargo, no será obligatoria la comparación cuando no sea pertinente, circunstancia que se debe explicar detalladamente en notas a los estados financieros.

Art. 33. Estados financieros certificados y dictaminados. Son estados financieros certificados aquellos firmados por el representante legal, por el contador público que los hubiere preparado y por el revisor fiscal, si lo hubiere, dando así testimonio de que han sido fielmente tomados de los libros.

Son estados financieros dictaminados aquellos acompañados por la opinión profesional del contador público que los hubiere examinado con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas<sup>43</sup>

**2.4.8 Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006.** Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado.

Artículo 3°. Naturaleza de las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Artículo 5°. Objeto social de las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado. El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.

Parágrafo. Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad

**2.4.9 Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008.** Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008

---

<sup>43</sup>d Ibid., p. 4 de 20.



Artículo 1. Compensación Ordinaria. Para efecto de la aplicación de la Ley 1233 de 2008, se entiende por compensación ordinaria la suma de dinero que a título de retribución recibe mensualmente el asociado por la ejecución de su actividad material o I inmaterial, la cual se fija teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento o la productividad y la cantidad de trabajo aportado<sup>44</sup>.

El monto de la compensación ordinaria podrá ser una suma básica igual para todos los asociados.

Artículo 2. Compensación Extraordinaria. Los demás pagos mensuales adicionales a la Compensación Ordinaria que recibe el asociado como retribución por su trabajo.

Artículo 3. Excepción al pago de contribuciones especiales. Para los efectos del artículo 10° de la Ley 1233 del 22 de 2008, las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado cuya facturación causada en el año inmediatamente anterior -1 de enero a 31 de diciembre- sea igual o menor a cuatrocientos treinta y cinco (435) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes, quedarán exentas de las contribuciones especiales al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-; al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF; y a las Cajas de Compensación Familiar.

Para ser beneficiario de la excepción, las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado deberán demostrar al Ministerio de la Protección Social y a la correspondiente Superintendencia, dentro de los diez (10) primeros días calendario de cada año, que la facturación causada en el año inmediatamente anterior fue igual o inferior a cuatrocientos treinta y cinco (435) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes, mediante certificación expedida por el revisor fiscal o por el representante legal, cuando se encuentre autorizado.

**2.4.10 Decreto 1333 de junio 21 de 1989.** Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre cooperativas.

Artículo 1. Objetivos. Para el cumplimiento de sus propósitos y teniendo en cuenta su característica de transitoriedad como empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, las pre cooperativas se organizarán y funcionarán dando aplicación a los siguientes objetivos generales: Educar social y económicamente a sus asociados dentro de un marco comunitario y sobre bases de esfuerzo propio, ayuda mutua, solidaridad responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio a la comunidad y aplicación de la ideología cooperativa

Organizar la producción, la explotación, la comercialización, la distribución o uso de los bienes, la prestación de servicios y el trabajo sobre bases de propiedad cooperativa, trabajo de los asociados y capitalización social.

---

<sup>44</sup> ASOCOOP. Óp. Cit., p. 2 de 12.

Desarrollar procesos de formación y capacitación y adiestramiento para los asociados en la gestión democrática, mediante su participación activa y consciente.

Adelantar las etapas del proceso evolutivo hacia cooperativa plena, en sus aspectos económicos y financieros, de mejoramiento comunitario y proyección social.

Artículo 2. Constitución. Conforme a los términos del acuerdo cooperativo, la constitución de toda pre cooperativa se hará por un mínimo de cinco (5) asociados fundadores, en reunión en la cual se aprobarán los estatutos que hayan de regirla, se evaluarán los aportes en trabajo o en especie si fuere el caso, y se levantará y firmará por los constituyentes el acta de fundación especificando sus nombres, documentos de identificación y el monto del aporte inicial de cada uno, sea en dinero, en trabajo o en especie<sup>45</sup>.

En el mismo acto de constitución serán elegidos en propiedad los miembros de los órganos de administración y vigilancia, según lo previsto por los estatutos aprobados.

El comité de administración allí designado nombrará el representante legal de la entidad, quien será el responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica.

Artículo 3. Reconocimiento. El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas reconocerá personería jurídica a la pre cooperativa que acredite los requisitos del artículo anterior y allegue los siguientes documentos en original y copia:

Solicitud de reconocimiento debidamente suscrita por el representante legal.

Acta de fundación.

Estatutos aprobados.

Constancia de pago del capital inicial suscrito.

Constancia de capacitación pre cooperativa impartida a los asociados fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

Constancia de compromiso de la entidad promotora, salvo cuando la constitución de la pre cooperativa corresponda a programas de promoción y fomento adelantados por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

Parágrafo. El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas deberá resolver sobre el reconocimiento de personería jurídica dentro de los sesenta (60) días siguientes al recibo de la solicitud. Si no lo hiciera dentro del término previsto, operará el silencio administrativo positivo y la pre cooperativa podrá iniciar actividades.

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 3 de 12.

El representante legal, en caso de operar el silencio administrativo, adelantará el procedimiento previsto en el artículo 42 del Código Contencioso Administrativo.

**2.4.11 Decreto 1481 de julio 7 de 1989.** Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados<sup>46</sup>.

Artículo 1º.- Objeto del Decreto. El objeto del presente Decreto es dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.

Artículo 2º.- Naturaleza y características. Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados con las siguientes características:

Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.

Que la asociación y el retiro sean voluntarios.

Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.

Que presten servicios en beneficio de sus asociados.

Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.

Que su patrimonio sea variable e ilimitado.

Que se constituyan con duración indefinida.

Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

Artículo 3º.- Denominación. Los fondos de empleados incluirán en su denominación las palabras "fondo de empleados".

**2.4.12 Código de comercio.** Artículo 19. Obligaciones de los Comerciantes. Es obligación de todo comerciante: Matricularse en el registro mercantil.

---

<sup>46</sup> Ibíd., p. 4 de 12.

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 20. Actos, Operaciones y Empresas Mercantiles - Concepto. Son mercantiles para todos los efectos legales: La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos;

La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos;

El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés;

La adquisición o enajenación, a título oneroso, de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;

La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones;

El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos-valores, así como la compra para reventa, permuta, etc., de los mismos;

Las operaciones bancarias, de bolsas, o de martillos;

El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras;

La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje<sup>47</sup>;

---

<sup>47</sup> COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial no. 33339. Bogotá, D.C.: editorial unión Ltda. 2005. p. 29.

Las empresas de seguros y la actividad aseguradora;

Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados;

Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes;

Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes;

Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y las demás destinadas a la prestación de servicios;

Las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;

Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza;

Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes;

Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire, y sus accesorios, y

Los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil<sup>48</sup>

Artículo 25. Empresa - Concepto. Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 31.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Méndez, A.C. (2003), sostiene que según nivel de conocimiento científico al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio, cuyo propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los objetivos que se plantearon. La investigación descriptiva identifica características del universo, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables enunciadas en la investigación. De acuerdo a las características del proyecto, se emplearon dos tipos de investigación: la de tipo descriptivo, para la fase de recolección y análisis de la información y la de campo, porque el desarrollo del proyecto se efectuó en el medio en que se encuentra el problema<sup>49</sup>. Para el desarrollo del proyecto se hace uso de la investigación descriptiva, debido a que se pretende conocer y analizar la situación financiera real de la Empresa Asociación Asemixalco Convite. Además permite conocer de manera objetiva, a través de la indagación directa, las falencias de la misma y de acuerdo a esto elaborar un diagnóstico económico de la misma. .

#### **3.2 POBLACIÓN**

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 3 empleados y el Gerente de Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO Uriel Rodríguez.

#### **3.3 MUESTRA**

Por considerarse la población finita se tomó como muestra el total de la misma a la cual se aplicó el instrumento de recolección de Información.

#### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para llevar a cabo la realización del proyecto se emplearon dos tipos de técnicas, la encuesta y la revisión documental el análisis documental necesario para estructurar el marco referencial de la investigación. Ver anexos

#### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada a través de la encuesta se analizó cuantitativa y cualitativamente, a través de tablas y Gráficas donde se determinarán aspectos relacionados con la Evaluación Administrativa, económica, y financiera de la Empresa Asociación Asemixalco Convite con el fin de formular estrategias de crecimiento y desarrollo

---

<sup>49</sup> MÉNDEZ, A. C. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª Ed. Bogotá: McGraw-Hill. Bogotá. 2003. p. 25.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

### **4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA A LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO USANDO EL JUEGO MATRICIAL DE LA EMPRESA MEDIANTE LAS ETAPAS DE LA ENTRADA DE DATOS (MATRIZ EFI, MATRIZ EFE, PERFIL COMPETITIVO, DOFA), PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES**

**4.1.1 Entrevista al gerente de la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO.** Con base a la aplicación de la Entrevista al gerente, cuyo objetivo fue profundizar acerca de las variables relacionadas con el desempeño administrativo de la Empresa, especialmente en su ámbito competitivo

El Sr. José Uriel Rodríguez Rodríguez, quien se desempeña como representante legal, tiene clara la razón de ser de la Asociación, así mismo quiénes son los agentes partícipes del proceso y los escenarios donde se desarrolla y a donde quiere proyectar la empresa, para lo cual poseen definidos los recursos monetarios, humanos, tecnológicos y otros para la elaboración del portafolio de productos en pro de satisfacer las necesidades de los clientes, focalizando horizontes estratégicos y competitivos con el desarrollo de su actividad económica.

De igual manera comenta que la Misión de la Asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO, está definida así: ASEMIXALCO, dedicada a la producción y comercialización de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, con los más altos estándares de calidad, para los mercados de alimentos a nivel nacional e internacional, comprometidos con tesón y esfuerzo y liderazgo, lucharemos por entregar un servicio de mejor calidad cada día para satisfacer íntegra y humildemente a todos nuestros clientes, distribuyendo todos nuestros productos en todos los supermercados y establecimientos de alta generación de ingresos del municipio y así generar un alto valor con todas aquellas personas que tengan relación directa con el producto y el personal de la empresa, los cuales tenemos un objetivo claro; trabajar incansablemente por lograr el mejoramiento empresarial de la región, como también apreciar la vida de todas las personas con pulcritud, logrando así, una buena relación entre la empresa y el entorno, con el fin de alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, la seguridad, el bienestar de nuestros empleados y la rentabilidad de la asociación.

Así mismo el gerente afirman que la visión de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO, se define de la siguiente manera: ASEMIXALCO será en el 2015 una empresa con mayor crecimiento sostenible en Colombia, líder de alimentos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, comprometida constantemente con mejorar la calidad de nuestros productos, generando empleo digno y flexible para todos nuestros empleados, comprometidos arduamente por explotar el desarrollo integral en toda nuestra región y nación, con compromiso, integridad, servicio al cliente eficiente y responsabilidad social; lograremos un reconocimiento y posicionamiento fortalecido y sostenible cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para

satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados locales regionales, nacionales e internacionales.

La empresa cuenta con 14 Empleados los cuales son el gerente general (representante legal) Contador público, auxiliar contable, tesorera, secretaria, servicios generales, analista de marketing, 2 operarios de producción, 2 operadores logísticos, 2 impulsadoras, asesor jurídico

La línea de productos ofrecidos por la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO son Cebollitas (Cebollitas salsa picante, Cebollitas blancas en vinagre, Cebollitas rojas en vinagre), Antipasto, Encurtidos, Aceitunas, Alcaparras, Arequipe (Tradicional, Coco, Brevas, Mora, Uvas pasas, Fresa, Mango, Guayaba, Café), Brevas en almíbar, Durazno en almíbar, Tomate de árbol en almíbar, Barbatiscas, Conserva, cada uno en presentaciones de 250gr, 370gr, 500gr, 750gr, 1000gr, 4000gr.

El Mercado para ofrecer la línea de productos Convite son los Municipios de Ocaña, Abrego, Convención, Teorama, Guamalito del sur del Cesar Pailitas, Aguachica, en ciudades como Cúcuta, en los establecimientos comerciales con las cuales se tiene negocios como tiendas, supermercados, distribuidoras, heladerías, panaderías, entre otros.

La Asociación considera que existe competencia para sus productos a nivel local mencionando empresas como Frudens, Cany, La Ocañera, Caprice, Conservas Hacaritama.

Las características predominantes para que la empresa Convite sea la número uno en posicionamiento en Ocaña son calidad de los productos, la no utilización de aditivos o conservantes químicos y la utilización de técnicas artesanales para la producción de la línea de productos.

La mayor ventaja competitiva de Convite es la Calidad en los Productos, por otro lado el valor agregado a la combinación de los arequipes con diversas frutas, así como la utilización del sello de seguridad que le brinda al cliente mayor confianza a la hora de consumir estos productos.

Los valores corporativos y principios organizacionales y las políticas de Convite son:

Objetivos. Buscar el reconocimiento de clientes actuales y potenciales.

Brindar una excelente atención al cliente.

Diseño de estrategias para la cobertura del mercado para con ello promover el crecimiento de la empresa a ser más productiva.

Mejorar cada día la Calidad en nuestros productos para generar un alto valor con los clientes.



Satisfacer lo mejor posible las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Promover el desarrollo empresarial de nuestro municipio.

Valores Corporativos. Honestidad, Responsabilidad, Respeto, Confianza, Trabajo en Equipo, Solidaridad, Participación, Equidad, Lealtad, Mística, Liderazgo, Excelencia.

Cabe resaltar que dentro de los principios de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO se encuentran los siguientes: Dignidad de las personas, Responsabilidad social, Primero y ante todo la vida, Integridad y compromiso por mejorar constantemente, Equidad, Eficiencia, Eficacia, Trabajar en equipo.

Dentro de la política de calidad Asemixalco, tiene como compromiso constituirse con los mejores procesos estandarizados exigidos por ley con una excelente planta procesadora de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar; basada en un proceso de mejoramiento continuo e integral para garantizar permanentemente la satisfacción del cliente y así lograr el posicionamiento deseado en el mercado, a través de productos seguros y de calidad aptos para el consumo humano en concordancia con la legislación vigente y sustentado en el desarrollo humano y en cambios tecnológicos.

Teniendo como principio: “La calidad es el compromiso de cada integrante de ASEMIXALCO”

El manejo comercial que se le da a la Empresa es la aplicación de la técnica de ruteo de tiendas, supermercados, abastos, panadería, heladería para ofertar la línea de productos; así mismo la empresa participa activamente en el festival del dulce “Arte y Sabor”, en ruedas de negocios, eventos empresariales convocado por el DPS, Pro País, Gobernación, Bancoldex, Corsornoc, con el propósito de dar a conocer el valor agregado de sus productos.

La empresa maneja ganchos comerciales para la atracción de los clientes y aumentar la ventas, tales como descuento por compra al por mayor, o por pronto pago, obsequio de guacales o stand para la exhibición de los productos.

El Portafolio de Productos se administra de acuerdo a la ficha técnica de cada uno de los productos a fabricar, delimitando la producción por lotes dado que utilizan métodos de manipulación de alimentos, además se ejecutan cada uno de los procesos en los tiempos establecidos de acuerdo a la producción estipulada, para no incidir en la calidad; siempre se cuenta con un stock de inventario para cubrir las necesidades del mercado y así mismo mantener el principio del compromiso con los clientes actuales y potenciales.

Los Precios son administrados de acuerdo al costo de producción de cada uno, la empresa siempre trata de mantenerlos, pero en la actualidad con la tendencias económicas los costos y gastos necesarios para la elaboración aumentan y por ende el precio de Venta para mantener los margen de rendimiento costo-beneficio. Cabe resaltar que para la oferta de

los productos en plazas lejanas al centro de producción los costos se incrementan debido a que se incurren en otros gastos como fletes.

Convite hace uso de la Publicidad y promoción a través de la Radio, vallas publicitarias, así mismo facilita un stand, provisión y distribución de los productos basándose en técnica de merchandising eligiendo la climatización en la ubicación para la percepción del cliente y adquisición de los mismos.

Las proyecciones comerciales que tiene la empresa en la actualidad son finiquitar las relaciones con Andrés Carne de Res, Al máximo, Comercializadora CISABE, Supermercado Contracolta, La Catorce, JW MARROTT, Olímpica, Don Jediondo, Colombina, los cuales tiene mercado en la ciudades de Cali, Bogotá, Cúcuta, sin embargo proyectan acaparar una mayor penetración de mercado en el Norte de Santander y el resto del país; en términos del ámbito internacional está en proceso la estructuración del Convenio para Exportar a San Diego California (EEUU), y Holanda. Los principales retos económicos de la Empresa Asociación Asemixalco Convite son maximizar los excedentes de su actividad económica, disponer de un fondo de reserva para la inversión y dinámica de su cadena de producción y comercialización de la línea de productos a ofertar.

En cuanto al manejo financiero dado en la empresa, se ejecuta el presupuesto de gastos y costos de acuerdo a la producción semanal de lotes de los diversos productos que se elaboran en Convite; cabe resaltar que la solicitud de materia prima a proveedores se realiza teniendo en cuenta las unidades a producir, para ello es indispensable que el gerente elabore la comunicación al proveedor con el fin de que éstos envíen la cotización y luego la gerencia la apruebe, para culminar el proceso de compra y pagos intervienen la contadora, la tesorera y la auxiliar contable, pues son éstas personas idóneas para los trámites requeridos para la cancelación dichas erogaciones, con el fin de brindar un manejo adecuado de las finanzas de la misma.

Las mayores ventas se obtienen en los periodos de Noviembre-Febrero, Junio- Agosto-Semana Santa, debido a que son épocas donde hay un gran número de turistas, personas de la región que adquieren los productos para llevar para la ciudad donde residen y compartir con amigos y familiares, por otra parte la participación de la feria del Dulce en semana santa para dar a conocer los productos donde hacen exhibiciones, promociones y armar combos de productos para despertar la atracción de los clientes.

El plazo para la concesión de crédito a la Clientes es de 30 días, una manera de permitir al cliente la adquisición de cualquier producto para que sea exhibido y vendido a un precio asignado por cada cliente mayorista o minorista, la concesión es la confianza que se deposita al cliente de acuerdo a su solvencia económica para el oportuno pago de la facturas de compra o pedidos, es una forma de hacer efectiva la comercialización y la aplicación del marketing, aunque esto implique un riesgo en el recaudo de cartera y la tardía recuperación de la misma, dado que es imposible garantizar que todas las operaciones las pagaran puntualmente de acuerdo a las política existentes de cartera.

El personal disponible actualmente no es suficiente para el funcionamiento de la Empresa, dado a que la empresa no posee ni la infraestructura tecnológica, física y monetaria para cubrir todas las labores productivas, comerciales, el potencial humano existente debe apoyar múltiples labores para cumplir con las expectativas de la Asociación.

La empresa tiene proyectada la vinculación de nuevo personal, de acuerdo a los planes comerciales cobertura de mercado, a las alianzas comerciales y los convenios para la exportación, para la cual se hace necesario la implementación de personal para cumplir con la producción, la comercialización, trámites aduaneros, operaciones logísticas y administrativas.

Los beneficios laborales ofrecidos al personal vinculado a la Asociación es el obsequio de combos comerciales para que los vendan y obtengan este beneficio económico por su labor y desempeño en el logro de metas asignadas, esto se mide de acuerdo al monitoreo de visitas y ruteo, vinculación de clientes y administración de la exhibición en los stand.

Los aspectos se pueden implementar para la parte administrativa son la adquisición o arriendo de un local en el centro de la ciudad como punto de referencia comercial para los clientes actuales y potenciales, con el propósito de aumentar las ventas y posicionar la marca y la línea de productos; por otra parte la creación de un laboratorio de investigación para el estudio de muestras de cada uno de los productos, midiendo con ello la calidad de los mismos, y de los procesos operativos para su elaboración.

Las fortalezas de la Empresa Asociación Asemixalco Convite son precios de venta competitivos, código exportación, calidad de los productos, fichas técnicas, campañas publicitarias, certificación INVIMA, la Provincia y Sur del Cesar, amplio portafolio de productos; imagen y reconocimiento, código de barras, Políticas seguimiento a clientes. Código Barras.

Las debilidades de la Empresa Asociación Asemixalco Convite son: Falta de publicidad y promoción, infraestructura, capital de trabajo, personal, sistema de producción, ubicación, maquinaria, distribución en planta, maquinaria, estandarización en los procesos, Inventarios.

Las oportunidades percibidas en el medio donde funciona la empresa son turismo en la región, eventos locales, relaciones comerciales, convenios internacionales, vinculación con DP Potencial de mercado existente en Ocaña

Las amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa son el desarrollo tecnológico, factores climáticos, competencia, políticas de alimentos, Relaciones con proveedores, acceso a créditos, Normatividad vigente, crecimiento de la Informalidad.

Cambios en los gustos y preferencias del consumidor.

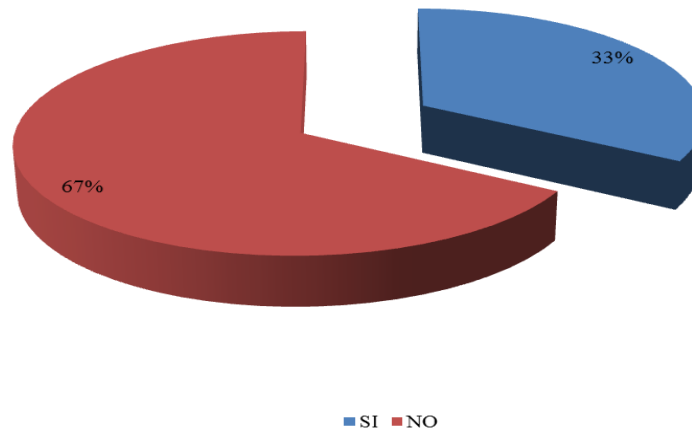
**4.1.2 Encuesta aplicada a los trabajadores del área financiera y contable de la empresa Asociación Mixta de Alimentos Asemixalco Convite.** A continuación se presentan los resultados obtenidos al tabular la información dada por el personal que labora en el área financiera.

Tabla 1. La estructurada del Área Financiera de la Empresa es adecuada

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 1. La estructurada del Área Financiera de la Empresa es adecuada



Fuente: Proponentes

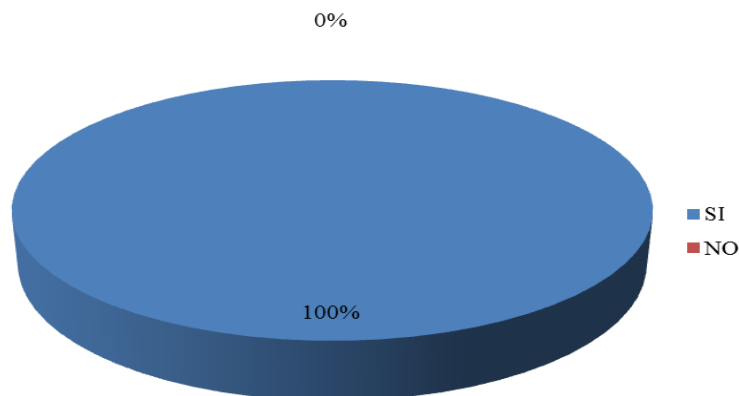
Como se puede observar en el Gráfica el 67% de los encuestados afirman que no es adecuada la estructura el área financiera de la empresa, pues cuenta con algunos riesgos en los que se compromete el patrimonio de la empresa, dado que se presencian falencias para poder cumplir con los índices de excelencia al administrar los recursos económicos y financieros de la misma; mientras que un 33% afirman que si es adecuada dicha área, por cuanto con un rendimiento financiero óptimo.

Tabla. 2 Realización estados financieros para medir rendimientos al culminar el ciclo económico

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica. 2 Realización estados financieros para medir rendimientos al culminar el ciclo económico



Fuente: Proponentes

En Gráfica anterior se observa que la mayoría de los encuestados afirman que si se realizan los estados financieros, pues constituyen el pilar fundamental para lograr obtener resultados acordes con la situación financiera de la empresa, además permiten tomar decisiones adecuadas en casos que así lo requieran.

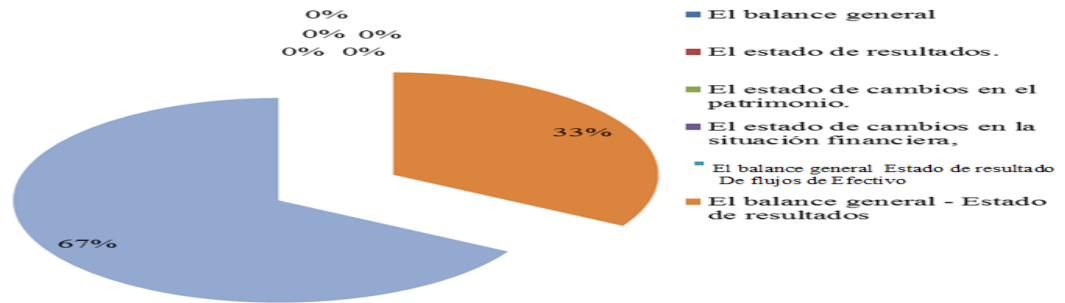
Esta labor es ejecutada en aras de medir sus rendimientos después de culminar el ciclo económico, los cuales le permiten evaluar el desempeño en el mercado local y sur del Cesar, y poder valorar los resultados de Operación y de la situación financiera de la empresa, detallando cambios significativos en los periodos de ejecución de sus actividades, dado que son una herramienta para poder rendir informes a la Junta de socios, para que analicen la apreciación Relativa de conceptos y cifras del mismo, evidenciando el crecimiento del valor de sus aportes.

Tabla 3. Estados financieros básicos utilizados por la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
El balance general	0	0%
El estado de resultados.	0	0%
El estado de cambios en el patrimonio.	0	0%
El estado de cambios en la situación financiera,	0	0%
El estado de flujos de efectivo.	0	0%
El balance general - Estado de resultados	1	33%
El balance general - Estado de resultados - Estado de flujos de Efectivo	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Proponentes

Gráfica 3. Estados financieros básicos utilizados por la empresa



Fuente: Proponentes

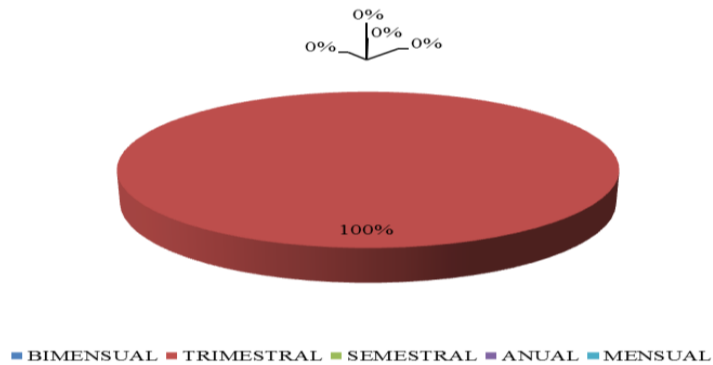
Los encuestados afirman en un 33% que en la empresa se utilizan el balance general y el estado de resultados, mientras que un 67% afirman que El balance general - Estado de resultados - Estado de flujos de Efectivo, puesto que son una herramienta necesaria, para conocer las acciones realizadas en un periodo contable y así evaluar si los excedentes de las operaciones están arrojando resultados positivos o negativos.

Tabla 4. Periodo para la realización de los Estados Financieros

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Bimensual	0	0%
Trimestral	3	100%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Mensual	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 4. Periodo para la realización de los Estados Financieros



Fuente: Proponentes

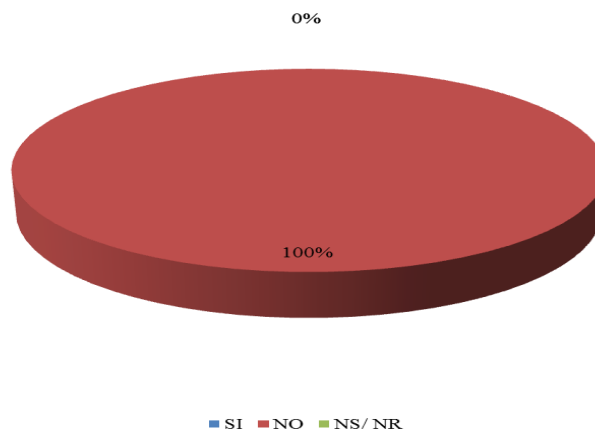
Todo el personal del área financiera afirma que los estados financieros son realizados trimestralmente, por cuanto afirman que es la mejor manera para conocer el estado actual de la empresa y tomar mejores decisiones.

Tabla 5. Aplicación de técnicas para conocer la situación económica-financiera de la Empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
NS/ NR	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 5. Aplicación de técnicas para conocer la situación económica-financiera de la Empresa



Fuente: Proponentes

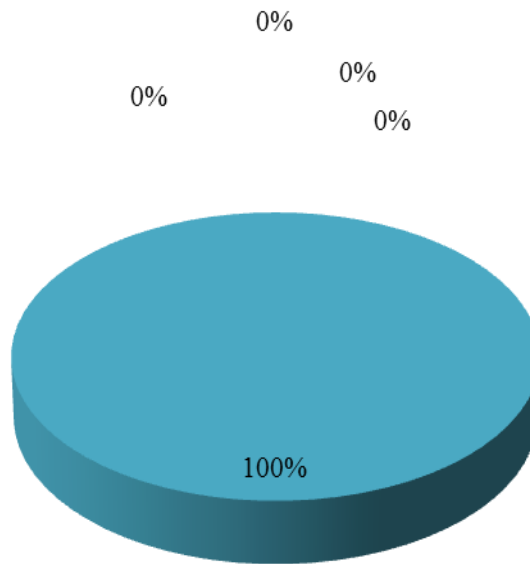
Todo el personal del área financiera afirma que la empresa no aplica técnicas financieras que le permitan conocer su situación económica, y así poder determinar los hallazgos o riesgos con el fin de tomar decisiones acertadas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 6. Técnicas Financieras utilizadas para evaluar la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Análisis horizontal	0	0%
Análisis vertical	0	0%
Indicadores financieros	0	0%
Razones financieras	0	0%
Ns/nr	3	100%
Total	3	100%

Fuente: proponentes

Gráfica 6. Técnicas Financieras utilizadas para evaluar la empresa



- ANALISIS HORIZONTAL      ■ ANALISIS VERTICAL
- INCIDADORES FINANCIEROS   ■ RAZONES FINANCIERAS
- NS/NR

Fuente: Proponentes

Todo el equipo de Convite no emite concepto respecto a técnicas financieras utilizadas para evaluar su situación financiera, lo que ha limitado visualizar a profundidad el entorno económico de la misma, de manera que si se implementaran se podría determinar anomalías y diferencias en las magnitudes monetarias reales que contienen los estados financieros con el propósito de diagnosticar mutaciones y variaciones de los resultados, fundamentándose en el diseño de estrategias, planes de acción y toma de decisiones.

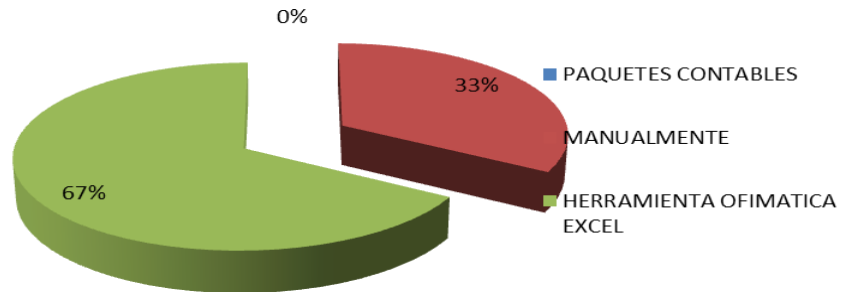
Tabla 7. Herramientas utilizadas por la empresa para la realización de los estados financieros

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Paquetes contables	0	0%
Manualmente	1	33%
Herramienta ofimática Excel	2	77%
Total	3	100%

Fuente: proponentes



Gráfica 7. Herramientas utilizadas por la empresa para la realización de los estados financieros



Fuente: Proponentes

Según el Gráfica las herramientas utilizadas para la realización de los estados financieros está determinada por un 67% los que argumentan que son realizados a través de herramienta ofimáticas (Excel), por cuanto es una herramienta que permite calcular los valores y lograr mejorar la calidad y su presentación, la cual se puede consolidar por periodos y realizar comparativos, mientras que el 33% afirman que manualmente.

Tabla 8. Utilización del flujo de efectivo proyectado para identificar decisiones futuras de inversión, financiación y dividendos

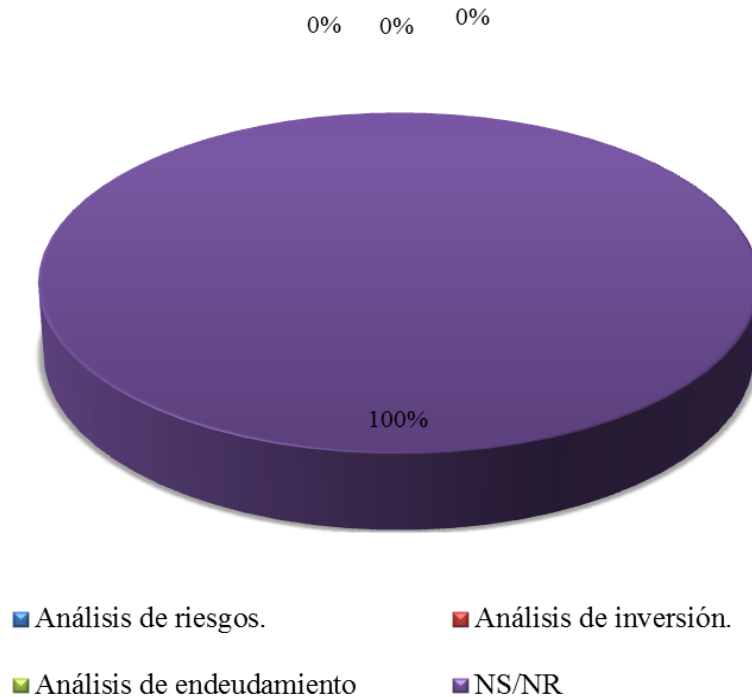
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%

La mayoría de los encuestados afirman la no utilización del flujo de efectivo proyectado, por cuanto no han visto necesaria establecer esta herramienta tan importante para toma de decisiones en cuanto a inversión, financiación, entre otros que le permitan maximizar su rentabilidad, de acuerdo a la planeación comercial y productiva de la empresa.

Tabla 9. Criterios aplicados por la empresa para generar valor

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de riesgos.		
Análisis de inversión.		
Análisis de endeudamiento		
NS/NR	3	100%
TOTAL	3	100%
Fuente: Proponentes		

Gráfica 9. Criterios aplicados por la empresa para genera valor



Fuente: Proponentes

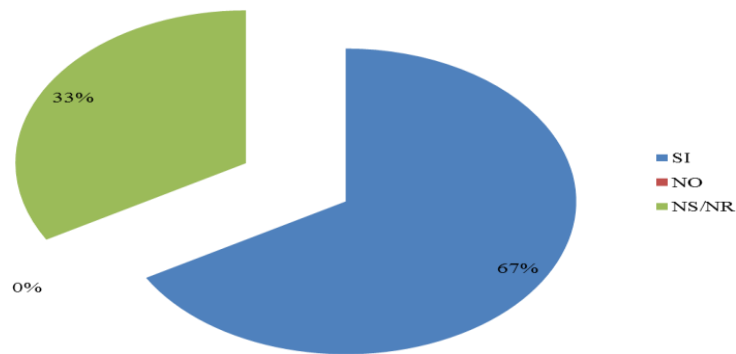
Como se puede observar en el Gráfica se evidencia que la totalidad de los encuestados no saben o no responden acerca de los criterios de la empresa utilizados para generar valor, por cuanto no se han establecido ningún tipo de estrategias que así lo demuestren, con el fin de trazar directrices, administración de riesgos, proyección de inversión y la capacidad para solventar las obligaciones contraídas.

Tabla 10. Conocimiento sobre los procedimientos aplicados en el área financiera

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO		
NS/NR	1	
Total	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 10. Conocimiento sobre los procedimientos aplicados en el área financiera



Fuente: Proponentes

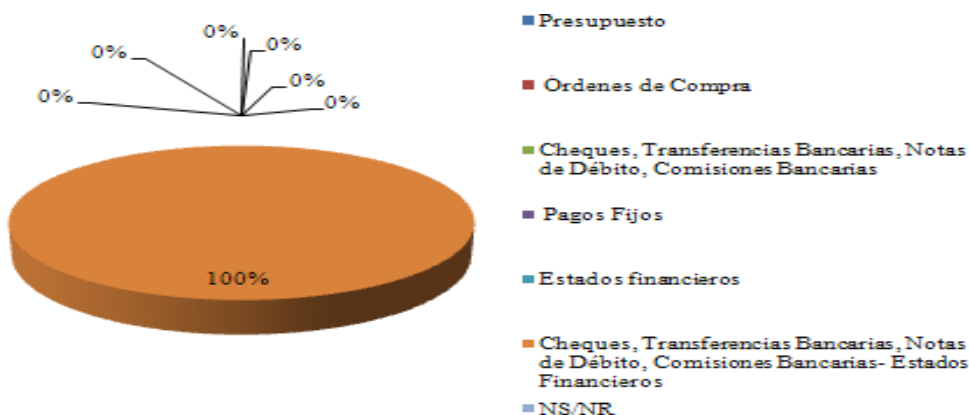
El 67% de los encuestados afirman conocer los procedimientos financiero con el fin de reconocer en tiempo real y con información clara y precisa las actividades encaminadas a mejorar la calidad de las decisiones las cuales permitirán aumentar los excedentes de la empresa, de igual manera se observa que el 33% de los encuestados no saben o no responden que tipo de procedimientos financieros se utilizan en la empresa, por cuanto no tienen acceso a dicha información.

Tabla 11. Procedimientos financieros manejados en la empresa Convide

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto	0	0%
Órdenes de Compra	0	0%
Cheques, Transferencias Bancarias, Notas de Débito, Comisiones Bancarias	0	0%
Pagos Fijos	0	0%
Estados financieros	0	0%
Cheques, Transferencias Bancarias, Notas de Débito, Comisiones Bancarias- Estados Financieros	3	100%
NS/NR		
Total	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 11. Procedimientos financieros manejados en la empresa Convite



Fuente: Proponentes

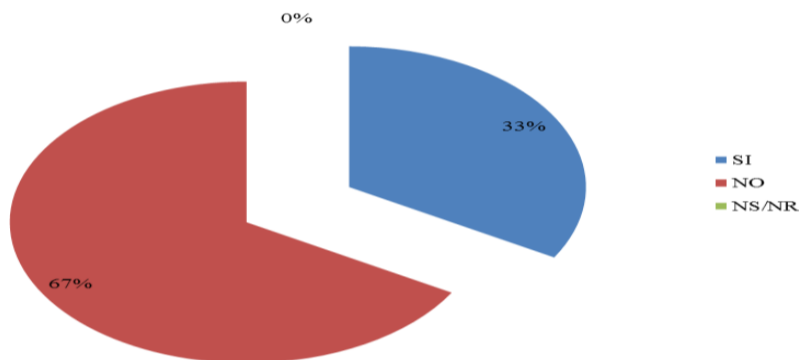
Todos los encuestados afirman que los procedimientos utilizados en la empresa son manejo de cheques, transferencias bancarias, notas debido, comisiones bancarias, estados financieros, estos procedimientos son necesarios para que la empresa mejore su proceso de gestión administrativa y financiera por cuanto son indispensables para el buen manejo de las finanzas.

Tabla 12. Necesidad de implementar nuevos mecanismos para el recaudo de la cartera

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
NS/NR		
TOTAL	3	100%

Fuente: Proponentes

Gráfica 12. Necesidad de implementar nuevos mecanismos para el recaudo de la cartera



Fuente: Proponentes

El 67% de los encuestados creen que no es necesario aplicar nuevos mecanismos para el recaudo de cartera, por cuanto los que se llevan en la actualidad cumplen con las expectativas para el recaudo de la misma, mientras que el 33% afirman que es necesario el establecimiento de nuevos mecanismos, por cuanto si maximizan la calidad del cobro se estaría contando con mayor efectivo para la empresa y está tendría una mayor liquidez.

#### **4.1.3 Diagnostico situacional empresa Asociación Mixta de Alimentos Asemixalco**

**Convite.** Actualmente no cuenta con una estructura financiera adecuada debido a que no poseen esquematizados los diferentes procesos financieros y económicos que se encuentran enmarcados de acuerdo al tipo de organización los cuales no generan excedentes financieros positivos, no hace aplicación del marco legal para las empresas de carácter sin ánimo de lucro donde debe orientar sus acciones hacia la inversión social luego de culminar el ciclo económico, contribuyendo con ello a la participación e integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan la finalidad de promover el desarrollo integral de la sociedad, así como destinar los excedentes a fondos de solidaridad, educación y fondos mutuales los cuales contribuyan al bienestar de sus asociados, así mismo ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social.

En cuanto a la realización de los estados financieros la empresa Convite los ejecuta trimestralmente de acuerdo a los lineamientos de la junta de socios, donde se evidencian las operaciones ejecutadas en los periodos económicos, así como el cierre después de participar en ferias o eventos empresariales, aplicando herramientas contables tales como el balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo, valorando los resultados de operación y de la situación financiera de la asociación, detallando cambios significativos en los movimientos de la misma. Estas herramientas financieras facilitan la rendición de informes a la Junta de socios, con el propósito de analizar la apreciación Relativa de conceptos y cifras del mismo, es de anotar que la elaboración de los estados financieros carecen de presentación y organización, dado que no se realizan de manera comparativa de un año a otro, y se elaboran mediante la herramienta ofimática Excel, la asociación debe realizar la inversión en la adquisición de un software que le permita desarrollar todas las operaciones tales como producción, comercialización, contabilidad, cartera, inventarios, clientes, u otros. Por considerarse una asociación ésta debe referenciar sus partidas contables de acuerdo a los estatutos y la causación de sus operaciones dentro del marco cooperativo, por otra parte el estado de flujo de efectivo no lo realizan de acuerdo a sus proyecciones, lo que limita el presupuesto y dinámica del efectivo, reflejando de manera inexacta la realidad de la prospectiva económica y comercial de la asociación.

El Área financiera no aplica técnicas financieras que le permitan conocer la situación económica de la empresa, pues dichos análisis son realizados mediante métodos sencillos que no brindan una visión amplia de su actividad, por lo tanto es recomendable el uso de las principales formas de evaluar la situación de la empresa, como lo son el análisis horizontal, análisis vertical, indicadores financieros, razones financieras con el fin de determinar anomalías y diferencias en las magnitudes monetarias reales que contienen los estados financieros y así diagnosticar mutaciones y variaciones de los resultados, fundamentándose en el diseño de estrategias, planes de acción y la toma de decisiones.

Referente a la utilización de criterios para generar valor, Convite no hace aplicación de mecanismos, tales como análisis de riesgos, inversión y endeudamiento lo que limita el conocimiento de factores positivos o negativos por parte de la organización o del mercado, para la cual se debe tener presente que la supervivencia depende de la calidad y la satisfacción de los clientes, es por ellos que debe mitigar la disminución de riesgos

En lo que respecta al conocimiento sobre los procedimientos aplicados en el área financiera, los empleados de ésta área conocen los pasos para la aprobación y estudio de cualquier compra o pago de materia prima o elementos necesarios para elaboración de cualquier producto, y proceder a la elaboración y registro de los movimientos contables y hacer efectivos los mismos, a través de soportes como cheques, transferencias bancarias, notas de débito, comisiones bancarias- estados financieros entre otros.

Por ultimo respecto a la aplicación nuevos mecanismos para el recaudo de cartera, consideran que sus planes para dinamizar este indicador es efectiva, afirmando que sus lineamientos son de calidad, pero es de anotar que se deben formalizar las directrices que propendan por el aumento de su rotación y recuperación en el menor tiempo posible, pues la empresa no cuenta con una provisión de cartera, para aquella que es de difícil recuperación.

#### **4.1.4 Juego matricial de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.**

El Juego matricial consiste en la aplicación de una serie de técnicas que permiten visualizar la situación del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO con el fin de disponer del respectivo diagnóstico situacional y formular mecanismos estratégicos de desarrollo, tal como lo contempla la intencionalidad del presente proyecto.

##### **4.1.4.1 Priorización de variables internas**

Cuadro 1. Priorización de Fortalezas de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

	<b>Fortalezas - Variables</b>	<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Sumatoria</b>
1	Precios de venta competitivos	15	17	32
2	Código Exportación	13	15	28
3	Calidad de los Productos	15	18	33
4	Ficha Técnicas	10	11	21
6	Ninguna	10	8	18
7	Todas las anteriores	10	7	17
8	Certificación INVIMA	12	16	28
9	Relaciones comerciales	13	17	30
10	Portafolio de Productos	15	18	33
11	Imagen y Reconocimiento	14	16	30
12	Políticas Seguimiento a Clientes	12	13	25
13	Código de Barras	11	13	24
Fuente: Proponentes				

Al tener en cuenta la Ley de Pareto se produce el siguiente resultado:  $33 \times 80\% = 26.4 = 26$ . De esta manera, el total más alto se multiplicó por el 80%, tal como lo plantea la ley, cuyo resultado ha sido 33, valor sobre el cual serán escogidas las fortalezas representativas, puesto que se escogen aquellos factores iguales o mayores que 26. Los factores a tener en cuenta en la matriz EFI son el 1, 2, 3, 8, 9, 10 y 11, porque son iguales o Mayores a 26.

Cuadro 2. Priorización de debilidades de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

	Debilidades - Variables	Criterio 1	Criterio 2	Sumatoria
1	Falta de publicidad y promoción	15	11	26
2	Infraestructura	17	14	31
3	Sistema de producción	11	12	23
4	Capital de trabajo	16	12	28
5	Todas	10	11	21
6	Estandarización en los procesos	10	13	23
7	Personal	14	16	30
8	Inventarios	13	11	24
9	Ubicación	16	12	28
10	Maquinaria	13	14	27
11	Distribución en Planta	12	11	23
12	Materia Prima	10	8	18
13	Estructura Administrativa	17	14	31
14	Otras	5	6	11
Fuente: Proponentes				

Al tener en cuenta la Ley de Pareto se produce el siguiente resultado:  $31 \times 80\% = 24.8 = 25$ . De esta manera, el total más alto se multiplicó por el 80%, tal como lo plantea la ley, cuyo resultado ha sido 31, valor sobre el cual serán escogidas las debilidades representativas, ya que se escogen aquellos factores iguales o mayores que 25. Los factores a tener en cuenta en la matriz EFI son el 1, 2, 4, 7, 9,10, 13 porque son iguales o Mayores a 25.

#### **4.1.4.2 Priorización de variables externas**

Cuadro 3. Priorización de las oportunidades de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

	Oportunidades - Variables	Criterio 1	Criterio 2	Sumatoria
1	Turismo en la Región	4	2	6
2	Ferias Empresariales	3	2	5
3	Convenios Internacionales (TLC)	3	3	6
4	Vinculación con DPS	3	3	6
5	Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	2	4	6
6	Otras	2	2	4
Fuente: Proponentes				

Al tener en cuenta la Ley de Pareto se produce el siguiente resultado:  $6 \times 80\% = 4.8 = 5$

De esta manera, el total más alto se multiplicó por el 80%, tal como lo plantea la ley, cuyo resultado ha sido 6, valor sobre el cual serán escogidas las oportunidades representativas, ya que se escogen aquellos factores iguales o mayores que 5. Los factores a tener en cuenta en la matriz EFI son el 1, 2, 3, 4 y 5 porque son iguales o Mayores a 5.

Cuadro 4. Priorización de las amenazas de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

	Amenazas - Variables	Criterio 1	Criterio 2	Sumatoria
1	Desarrollo Tecnológico	4	5	9
2	Factores climáticos	3	2	5
3	Relaciones con proveedores	4	3	7
4	Competencia	4	3	7
5	Normatividad vigente	3	4	7
6	Crecimiento de la Informalidad	2	2	4
7	Cambios en los gustos y preferencias del consumidor	3	4	7
8	Acceso al Crédito	3	4	7
9	Otras	1	3	4

Fuente: Autores del proyecto

Al tener en cuenta la Ley de Pareto se produce el siguiente resultado:  $9 \times 80\% = 7.2 = 7$

De esta manera, el total más alto se multiplicó por el 80%, tal como lo plantea la ley, cuyo resultado ha sido 9, valor sobre el cual serán escogidas las amenazas representativas, ya que se escogen aquellos factores iguales o mayores que 7.

Los factores a tener en cuenta en la matriz EFI son el 1, 3, 4, 5 y 8 porque son iguales o Mayores a 7.

#### **4.1.4.3 Fase de entrada de datos**

**Formulación de la matriz EFI.** Esta matriz permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno, para lo cual es preciso tener en cuenta la siguiente secuencia de pasos:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el



entendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación= 3), una fortaleza importante (clasificación= 4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo de 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Cuadro 5. Presentación de la matriz EFI de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

Factores internos clave		Peso ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Precios de venta competitivos	0,1	4	0,4
2	Código Exportación	0,07	3	0,21
3	Calidad de los Productos	0,06	4	0,24
4	Relaciones Comerciales	0,05	3	0,15
5	Certificación INVIMA	0,05	3	0,15
6	Portafolio de Productos	0,11	3	0,33
7	Imagen y Reconocimiento	0,13	3	0,39
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de publicidad y promoción	0,06	2	0,12
2	Infraestructura	0,07	1	0,07
3	Capital de trabajo	0,08	1	0,08
4	Personal	0,06	1	0,06
5	Ubicación	0,05	1	0,05
6	Maquinaria	0,04	2	0,08
7	Estructura Administrativa	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>		1		2,4
Fuente: Proponentes				

Resultados de la matriz EFI. Un resultado de 2.4 indica que internamente el Asociación Mixta de Alimentos Convite Asemixalco encuentra en una situación poco competitiva, que

posee fuertes debilidades. Dicha situación de ineficiencia interna se debe a factores cruciales como la ubicación, falta de publicidad y promoción, infraestructura, capital de trabajo, personal y la maquinaria.

• **Formulación de la matriz EFE.** La importancia de esta matriz consiste en la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas en la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

Determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de esta empresa. La metodología de elaboración es el siguiente: Escribir una lista de amenazas y oportunidades de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una amenaza importante (clasificación=1), una amenaza menor (clasificación=2), una oportunidad menor (clasificación= 3), una oportunidad importante (clasificación= 4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Cuadro 6. Presentación de la matriz EFE de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

Factores internos clave		Peso ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Turismo en la Región	0,14	4	0,56
2	Ferias Empresariales	0,13	3	0,39
3	Convenios Internacionales (TLC)	0,09	4	0,36
4	Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	0,08	4	0,32
5	Vinculación con DPS	0,04	4	0,16
<b>AMENAZAS</b>				
1	Desarrollo Tecnológico	0,13	1	0,13
2	Relación con Proveedores	0,07	2	0,14
3	Competencia	0,11	1	0,11
4	Normatividad vigente	0,06	1	0,06
5	Cambios en los gustos y preferencias del consumidor	0,06	1	0,06
6	Acceso a Créditos	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>		1		2,38
Fuente: Proponentes				

**Interpretación de resultados.** El resultado ponderado de 2.38 es un indicador de deficiencia en el desempeño externo del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO debido a que las amenazas están teniendo mayor efecto que las oportunidades, respecto a lo cual deben formularse mecanismos estratégicos de respuesta, con el fin de convertir amenazas en oportunidades, reduciendo el impacto de estas.

**4.1.5 Matriz de evaluación del perfil competitivo del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.** Mediante esta matriz se determinan aquellos factores que inciden en el funcionamiento de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO. Razón por la que se desarrollará la tarea comparativa con diferentes establecimientos que se dedican a la misma actividad económica, buscando mostrar un paralelo de gestión empresarial y definir los puntos claves de competitividad.

La metodología para construir esta matriz es: Como primer pasó, las estrategias necesitan identificar factores decisivos de éxito en la actividad desarrollada por las diferentes empresas que se dedican a la misma actividad

El segundo paso consiste en asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de esta actividad económica.

Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos con fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deba sumar 1,0.

El tercer paso se deben asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde:

1 = debilidad grave

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Cuarto paso, la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

La labor final en la ponderación de una matriz de perfil competitivo consiste en sumarles la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Cuadro 7. Matriz de Perfil Competitivo la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

Factores críticos para el éxito		Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO			Productos CANY		Productos FRUDENS	
		Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6
2	Calidad de los productos	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
3	Artículos y características superiores del portafolio de productos	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
4	Publicidad y marketing	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36
5	Precios de Venta Competitivos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6	Cobertura del mercado	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
7	Participación del mercado	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
8	Lealtad del cliente	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9	Imagen y trayectoria empresarial	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56
TOTAL		1		2.40		2.23		3.64

Fuente: Proponentes

**4.1.5.1 Análisis del perfil Competitivo.** Se formularon factores claves de éxito del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO como el de sus principales competidores como son Asociación Mixta de Alimentos Convite Asemixalco, Productos Frudens, Productos Cany, dándole a cada organización una ponderación de acuerdo a su nivel de impacto.

Las fortalezas mayores de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO radican en la calidad de los productos, artículos y características superiores del portafolio de productos, son las fortalezas mayores de mayor importancia para el éxito, con una calificación de 4, por lo cual se hace necesario que la organización mantenga firme este factor para su constante desarrollo y crecimiento organizacional así como el de su competitividad.

Como fortaleza menor encontramos Precios de Venta Competitivos, así mismo la imagen y Trayectoria empresarial que deben de mejorarse para convertirse en una fortaleza mayor.

Dentro de las debilidades menores Publicidad y marketing, Cobertura del mercado, participación del mercado, lealtad del cliente, por tal motivo la empresa debe diseñar un plan comercial agresivo para atraer a clientes actuales y potenciales y con ello aumentar sus ventas, focalizando la venta del imagen del empresa agregando valor agregado a los producto, de igual manera estructurar planes y mecanismos para trabajar el concepto del cliente.

Al interior de las debilidades graves encontramos que el reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado, la cobertura del mercado para lo cual se hace necesario que la empresa se proyecte posesionarse en otros mercados de la región y a nivel nacional, sin embargo debe definir operación de dirección de ventas, comunicación comercial para hacer la efectividad de reconocimiento de la línea de productos.

“La calidad de los productos ofrecidos, artículos y características superiores del portafolio de productos, superior, como lo destaca la calificación de 4; "La calidad de los productos ofrecidos” del competidor 2 y 3 son buenas, a como lo destaca la calificación de 3 y 4 ; pero los artículos y características superiores del portafolio de producto " del competidor 2 y 3 es mala, como lo señala la calificación de 2; es de anotar que las empresas manejan precios de venta competitivos en el mercado donde operan; referente la cobertura de mercado , participación del mercado y a la publicidad y marketing se está por debajo de la competidor 2 e igual al competidor 1, donde se debe diseño comercial para lograr el crecimiento y expansión a diversos nichos de mercado y ser más competitivo, desarrollando ventaja frente a su rivales de operación económica, el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.64.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.40 y otra de 3.64 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la segunda empresa sea 30% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

#### **4.1.6 Matiz DOFA**

**4.1.6.1 Formulación de la matriz DOFA de la Asociación Mixta de Alimentos Convite Asemixalco.** Esta técnica permite ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener el Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO en su entorno.

Es de vital importancia su aplicación para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO: Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO: Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia FA: Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar, minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA: Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Se debe de generar una matriz de 8 cuadrantes.

La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE.

Se deben seguir ocho pasos: Hacer una lista de fortalezas internas claves; hacer una lista de las debilidades internas decisivas; hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves; comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias; cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias; comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias. La información para la elaboración de la matriz DOFA, se tomó de las matrices EFI y EFE.

Cuadro 8. Presentación de la matriz DOFA de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		1	Precios de venta competitivos	1	Falta de publicidad y promoción
		2	Código Exportación	2	Infraestructura
		3	Calidad de los Productos	3	Capital de trabajo
		4	Certificación INVIMA	4	Personal
		5	Relaciones Comerciales	5	Ubicación
		6	Portafolio de Productos	6	Maquinaria
		7	Imagen y Reconocimiento	7	Estructura Organizacional
Oportunidades (O)		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Turismo en la Región	Diseñar e implementar el montaje de stands en los hoteles, y restaurantes aprovechando el sector Turístico con		Estructurar una investigación de mercado para la identificación de diferentes grupos de posibles	

Cuadro 8. (Continuación)

		El fin de dar a conocer todos los productos Convite, logrando con esto vender la imagen y el reconocimiento de los clientes. (O1+O2+F1+F2+F5+F6+F7)	consumidores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado a través de la participación en ferias empresariales.(D1+O2)
2	Ferias Empresariales	Realizar pruebas de mercado para atraer a los clientes actuales y potenciales para así conocer las expectativas frente a los productos(F1+F5+F6+O2+O3)	Ampliar la planta de personal mediante la contratación directa e indirecta que apoye la labor comercial, para abarcar nichos de mercado, de igual manera acaparar clientes potenciales estableciendo nuevas relaciones comerciales y con ello maximizar los excedentes de la empresa.(O2+O3+D4)
3	Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	Crear un sistema de información de mercadeo referenciado en el base de datos registrada en la cámara de comercio para la focalización de nuevos canales de comercio, para estructurar acuerdos y relaciones comerciales(O3+F5+F7)	Desarrollar briefing para la preparación de una acción publicitaria agresivos referenciados en estrategias de aceleración comercial, aprovechando la participación en ferias empresariales y las relaciones comerciales establecidas a nivel nacional, para con ello aumentar el índice de ventas mejorando el reconocimiento comercial.(O2+O3+D1+D3)
4	Convenios Internacional (TLC)	Acondicionar el portafolio de Productos con una imagen internacional de acuerdo a los procedimientos aduaneros, y estructurar los precios de la línea de productos s exportar y sus adecuaciones, logística operativa, comercial y las políticas de ventas.(O4+F1+F2+F3+F4+F6+F7)	Focalizar un lugar de referencia de la empresa para potenciar el reconocimiento de las líneas de productos, lo que permite ser competitivo, gozando con ello con un canal de atención y atracción de los clientes o empresas interesadas en establecer convenios o alianzas comerciales, así mismo la participación del turismo de la región.(D1+D5+O1+O3)
5	Vinculación con DPS		
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1	Desarrollo Tecnológico	Estructurar métodos de evaluación y medición de operaciones de acuerdo a los ciclos de producción de la línea de productos, a través de esquemas, diagramas, planillas y plantilla que evidencien el seguimiento de los mismos.(A1+F2+F3+F4+F6)	Adelantar procesos tecnológicos de mejora continua para aumentar efectivamente la Capacidad, el valor para el cliente, y reducción en los costos, todo ello con la participación del capital, adecuando la infraestructura, maquinaria, logrando así mayor capacidad instalada para la Producción de toda la línea de productos. (A1+D2+D6)
		Diseñar un plan de acción al sistema Productivo, con el fin de aumentar el Eficiencia y tecnificación de los	Trazar directrices de inclusión tecnológica fundamentadas en planeación y evaluación múltiples

Cuadro 8. (Continuación)

		Procesos que coadyuven a la reducción de gastos y costos en la producción de cada uno de los productos de sus portafolio, para cubrir la demanda del mercado potencial existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar, para con ello darle valor agregado al Portafolio de Productos referenciándose en la aplicación de la normatividad vigente. (A1+A2+F4+F6)	técnicas actuales tales como las redes sociales, páginas web, entre otros con el propósito de lograr penetrar en el mercado y dar a conocer los productos Convite para el Mundo.(D1+D3+A1)
2	Relación con Proveedores	Incluir nuevas características o atributos a las líneas de productos, como darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo, lanzando nuevos productos a través de una plataforma comercial bajo técnicas de comunicación comercial y publicidad. (A2+A3+A6+F3+F4+F6+F7)	Estructurar un plan de negocios y marketing internacional, para situar los productos en segmentos de mercado en varios países, Enfocando sus recursos en la implementación tecnológica en maquinaria, distribución en planta y en la calidad a sus nuevos clientes de exportación e importación. (A1+A2+A6+D2+D3+D6)
3	Competencia	Alinear actividades de exportación con operaciones comerciales, aduaneras y productivas, estructurando la capacidad de producción, el acceso a las nuevas tecnologías, la consolidación de su reputación internacional, que incida en la ventaja competitiva frente a la competencia.(A1+A3+A4+F2+F3+F6+F7)	
4	Normatividad vigente	Implementar sistema de gestión de la calidad, diseñando el área de auditoría interna o la ejecución externa que evalúe el desempeño de las operaciones y el manejo de los ciclos	Fortalecer y Mejorar su infraestructura, ampliado la planta de producción conforme los estándares de calidad, así como de políticas de alimentos manejado la normatividad
		productivos, capacitando el personal y concienzando al personal sobre la aplicación y ejecución de normas ( ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001)( A+A4+D2+D3+D4)	para lo que se requiera de la vinculación de personal ingeniero químico y capacitación del mismo para la ejecución de procesos productivos, innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos (A1+A3+A4+D2+D3+D6)
		Gestionar recursos a través de Entidad Financieras, sector cooperativo, privada, u oficial ONG fondo emprender.(A5+F2+F3+F6)	Definir los agentes partícipes de cada área de la empresa y para la utilización de la metodología PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar) para con ello estructurar directrices de un sistema de gestión de calidad enmarcado en el ciclo de mejora continua así como la Gestión de



Cuadro 8. (Continuación)

			la Calidad, Gestión Ambiental Salud y Seguridad Ocupacional(A1+A3+A4+D2+D4+D6+D7)
5	Acceso a Créditos	Cambio de razón social para el acceso al crédito lo que permitirá la disminución de tiempos, movimientos, costos , por otro lado la mejorar la calidad del portafolio de productos, lo que enmarca la renovación y acreditación de la certificación Invima.(A3+A4+A5+F2+F5+F6+F7G)	Reestructurar administrativamente, para lo cual se hace necesario el diseño de manual de funciones y procedimientos, organigrama, manual de seguridad industrial, salud ocupacional y reglamento interno de trabajo así mismo mecanismos de operación comercial, financiera, y productiva para aumentar la eficiencia de los procesos y acciones proyectadas. (A3+A4+D4+D7)
6	Cambios en los gustos y preferencias del consumidor		
Fuente: Proponentes			

Interpretación de resultados. La técnica DOFA aplicada al Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO indica la necesidad de optar por las estrategias FA y

Las estrategias FA, son estrategias de diversificación, a razón de que están presentando mayor influencia las fortalezas (resultado matriz EFI) y las amenazas (resultado matriz EFE).

Incluir nuevas características o atributos a las líneas de productos, como darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo, lanzando nuevos productos a través de una plataforma comercial bajo técnicas de comunicación comercial y publicidad.

Implementar sistema de gestión de la calidad, diseñando el área de auditoria interna o la ejecución externa que evalúe el desempeño de las operaciones y el manejo de los ciclos productivos, capacitando el personal y concienzando al personal sobre la aplicación y ejecución de normas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

Cambio de razón social para el acceso al crédito lo que permitirá la disminución de tiempos, movimientos, costos, por otro lado la mejorar la calidad del portafolio de productos, lo que enmarca la renovación y acreditación de la certificación Invima.

## **4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES DETERMINANDO SI CUMPLEN CON LOS REQUISITOS Y ESTÁNDARES NECESARIOS PARA SU APLICACIÓN**

Previamente se analizarán la misión, visión, objetivos, políticas, manual de funciones y procedimientos de la Asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO con el fin de deducir si se dejan tal y como están o se le sugiere hacer ajustes pertinentes.

### **4.2.1 Misión actual de la Asociación mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO.**

ASEMIXALCO, dedicada a la producción y comercialización de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, con los más altos estándares de calidad, para los mercados de alimentos a nivel nacional e internacional, comprometidos con tesón y esfuerzo y liderazgo, lucharemos por entregar un servicio de mejor calidad cada día para satisfacer íntegra y humildemente a todos nuestros clientes, distribuyendo todos nuestros productos en todos los supermercados y establecimientos de alta generación de ingresos del municipio y así generar un alto valor con todas aquellas personas que tengan relación directa con el producto y el personal de la empresa, los cuales tenemos un objetivo claro; trabajar incansablemente por lograr el mejoramiento empresarial de la región, como también apreciar la vida de todas las personas con pulcritud, logrando así, una buena relación entre la empresa y el entorno, con el fin de alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, la seguridad, el bienestar de nuestros empleados y la rentabilidad de la asociación

Análisis de la misión. Entre los elementos de la misión están:

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos y servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿Compite la empresa geográficamente?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?

Efectividad reconciliadora. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?

Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

De acuerdo con estos elementos se considera que la misión carece de la clara definición de los cliente, tecnología, Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, efectividad reconciliadora, una misión muy amplia para lo cual la junta directiva debe replantear la misión que los caracteriza en el mercado, definiendo las premisas realistas y objetivas que enmarque su accionar enmarcadas en criterios de innovación tecnológica en los procesos productivos de cada una de las líneas de productos, con el propósito de que sean eficientes, con calidad y con ello lograr la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, lo que conlleva al reconocimiento de la imagen corporativa.

#### **4.2.2 Visión actual de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.**

ASEMIXALCO será en el 2015 una empresa con mayor crecimiento sostenible en Colombia, líder de alimentos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, comprometida constantemente con mejorar la calidad de nuestros productos, generando empleo digno y flexible para todos nuestros empleados, comprometidos arduamente por explotar el desarrollo integral en toda nuestra región y nación, con compromiso, integridad, servicio al cliente eficiente y responsabilidad social; lograremos un reconocimiento y posicionamiento fortalecido y sostenible cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados locales regionales, nacionales e internacionales.

Análisis de la visión. La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear?

La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, esta debe actuar de impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico, sería la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la visión, a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

Elementos de la visión.

Los elementos de la visión empresarial son:

Tamaño de la empresa

Clientes

Productos

Valor agregado

Proveedores  
Factores de éxito  
Mercado  
Innovación Tecnológica

De acuerdo con estos elementos se considera que la visión carece de la clara definición de los proveedores, factores de éxito, innovación tecnológica, una visión muy extensa para lo cual se hace necesario el estudio de las proyecciones en mediano y largo plazo de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO para direccionar los objetivos y metas a escenarios competitivos y estratégicos, donde se fundamenten que el mundo gira entorno al desarrollo sostenible y al economía verde , un modelo productivo para la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, donde sean partícipes de la utilización de elementos ecológicos en su cadena de producción, diferenciándose de las pequeñas, medianas y grandes empresas locales en la inclusión social del proceso de estrategia sostenible.

#### **4.2.3 Objetivos Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.**

Buscar el reconocimiento de clientes actuales y potenciales

Brindar una excelente atención al cliente

Diseño de estrategias para la cobertura del mercado para con ello promover el crecimiento de la empresa a ser más productiva

Mejorar cada día la Calidad en nuestros productos para generar un alto valor con los clientes.

Satisfacer lo mejor posible las necesidades y deseos de nuestros clientes.

Promover el desarrollo empresarial de nuestro municipio.

Establecer la estructura funcional de la empresa, mediante el establecimiento de normas de trabajo y técnicas administrativas.

Planear la producción y ventas de manera formal, controlando los gastos, inventarios, evitando pérdidas o desperdicios.

Honestidad. Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Responsabilidad. Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.  
Respeto. Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Confianza. Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Trabajo en Equipo. Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

Solidaridad. Es la ayuda mutua que existe en cada uno de los colaboradores de la Asociación Mixta de Alimentos Convite Asemixalco.

Participación. Todo el equipo de Convite sean protagonistas activos de las decisiones y la perspectiva transcendental y la visión realista de las acciones estratégicas proyectadas, así mismo ser agentes activos de las ferias y ruedas de negocios.

Equidad. Se le retribuye a cada uno de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a los cargos, funciones y responsabilidades de manera justa.

Lealtad: es la permanencia y apoyo de cada uno de los colaboradores, virtud que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas de la empresa.

Mística. Es amor al trabajo, amor a la empresa, amor a los superiores, amor a los compañeros, amor a los dirigidos, amor a cada una de las cosas que conforman el desarrollo de la actividad productiva y comercial.

Liderazgo. Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su satisfacción.

Excelencia. Buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo en cada uno de los procesos y en cada línea de productos.

**4.2.3.1 Anotaciones respecto a los objetivos de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.** El análisis de los objetivos se enmarca en las siguientes características:

Claridad. Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de su logro.

Flexibilidad. Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

Medible. Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

Realista. Los objetivos deben ser factibles de lograrse.

Coherente. Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

Motivador. Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

**Los objetivos tienen cuatro componentes:**

Atributo. Dimensión específica que los define

Escala o medida.

Una norma

Un horizonte a tiempo.

Los objetivos deben expresar las metas que se propone la empresa a nivel global en el marco del corto, media y largo plazo, en función por supuesto de la misión y visión, pero también de la situación actual del entorno y la propia situación interna de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, de su capacidad actual y potencial en relación con el medio donde acciona, con su estructura y con el juego de influencias de las distintas coaliciones externas e internas que actuarán sobre el nuevo rol frente a su propio grupo en la empresa y en la sociedad.

Los objetivos son el referente del accionar de la Asociación dado que estos encaminan una serie de elementos tales como el recurso humano, el capital, sistema de producción, labores comerciales, gestión y desarrollo de todo el equipo para administrar cada uno de ellos eficiente y eficazmente, comprometiéndose con la satisfacción del cliente externo e interno, manteniendo la calidad de los productos y procesos; por otro lado la participación de los integrantes para abanderar acciones que conlleven a horizontes estratégicos y competitivos enriqueciendo la toma de decisiones realistas, para ello se hace necesario una excelente administración de cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa para delimitar planes de acción y evolución trazados por la organización.

**4.2.4 Principios de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.** Las personas son el recurso más importante e imprescindible en la asociación mixta de alimentos convite, es la fuerza impulsadora de nuestra compañía. Respetamos su integridad humana y reconocemos con justicia un desempeño y contribución al logro de una mejor institución.

Dignidad de las personas

Responsabilidad social

Primero y ante todo la vida

Integridad y compromiso por mejorar constantemente

Equidad

Eficiencia

Eficacia

Trabajar en equipo

Matriz axiológica. Esta matriz será la base de la cultura corporativa, siendo fundamental divulgar y dar a conocer los valores corporativos a todos los miembros de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir: Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operación y logro de sus objetivos.

Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben de estar regidas por un principio corporativo. Por ejemplo:

Cuadro 9. Criterios de la matriz axiológica

<b>Grupo de Referencia</b>	<b>Principios</b>
Estado	Competitividad
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Socios	Bonificaciones Justas
Empresa	Reglas claras – Honestidad
Socios	Compromiso
	Satisfacción del cliente
Fuente:	

Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Cuadro 10. Desarrollo de la Matriz Axiológica de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO.

<b>Grupo de referencia</b> <b>Principios</b>	<b>Sociedad</b>	<b>La Familia</b>	<b>Los Clientes</b>	<b>Los proveedores</b>	<b>Los colaboradores</b>	<b>Socios</b>
Respeto	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Talento Humano	X					
Competitividad	x			X	X	
Satisfacción del Cliente	X	X	X		X	
Responsabilidad Social	X	X	X	X	X	X

De esta manera, se determina la relación que existe entre aquellos estamentos relacionados con la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO y los diferentes principios o valores corporativos que deben implementarse para lograr eficaces resultados desde el punto de vista ético.

Principios o valores corporativos existentes en la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO teniendo en cuenta el grupo de referencia

**Respeto.** Constituye el trato justo y considerado entre los trabajadores, hacia el ambiente, las instituciones y la sociedad.

**Competitividad.** Atendiendo a un conjunto de actividades y conductas que incidan en la mejor utilización de los recursos en el logro de nuestro rol.

**Talento Humano.** Formamos a nuestro personal que es el activo más preciado, que nos diferencia y otorga ventaja competitiva.

**Satisfacción del Cliente.** Nuestras actuaciones se orientan a cumplir y superar las expectativas de los Clientes.

**Responsabilidad Social.** Contribuimos al desarrollo sustentable de las comunidades en nuestra área de influencia, referenciados en políticas sostenibles. Se considera que están acorde con la realidad de la empresa, sin embargo, es conveniente profundizar más en el contenido de cada uno de estos principios.

**Compromiso:** Todo el equipo sea participe del logro de la metas y proyecciones de la empresa, ejecutando sus labores en pro de la satisfacción del cliente, mejora en la



productividad y los resultados, con ello asegurar que la base del éxito empresarial está en el compromiso de las personas con la empresa.

Los grupos referenciados para la evaluación axiológica del Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO, han sido la sociedad, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y socios, los cuales se relacionan directa o indirectamente con el negocio.

Se le sugiere a la Empresa realizar pequeños ajustes a sus valores corporativos donde prioricen principios tales como el del Servicio, Compromiso, Calidad, de beneficio social y responsabilidad social, Investigación y desarrollo, Mejora Continua, Innovación permanente.

La asociación debe respetar su ambiente social y natural, ver a sus empleados, clientes y colaboradores como sus, trabajado por alcanzar el máximo nivel de calidad en todas las áreas donde se planifica y ejecuta todas las actividades necesarias para lograr la calidad en recursos humanos y suministrar a sus empleados apropiados conocimientos, habilidades y valores éticos, ejecutando los presupuesto para cada una de la labores para mantener la productividad de los recursos utilizados a un máximo nivel; promoviendo el crecimiento y el desarrollo empresarial del municipio de Ocaña, para ello debe hacer uso de técnicas y métodos de producción amparadas en desarrollo sostenible, las cuales deben tener monitoreo y evaluación para la implementación de mejora continua, donde se le dé valor agregado a cada uno de los procesos, creando nuevas ideas y mecanismos de acción competitivos.

**4.2.5 Política de calidad Asemixalco.** ASEMIXALCO tiene como compromiso constituirse con los mejores procesos estandarizados exigidos por ley con una excelente planta procesadora de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar; basada en un proceso de mejoramiento continuo e integral para garantizar permanentemente la satisfacción del cliente y así lograr el posicionamiento deseado en el mercado, a través de productos seguros y de calidad aptos para el consumo humano en concordancia con la legislación vigente y sustentado en el desarrollo humano y en cambios tecnológicos.

Teniendo como principio: “La calidad es el compromiso de cada integrante de ASEMIXALCO”

Compromiso de la Empresa. Crecer e invertir en Colombia continuamente para garantizar a nuestros clientes un suministro confiable y oportuno de nuestros productos.

Generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar la salud y seguridad de las personas, la calidad e inocuidad del producto y el medio ambiente; evidenciada con el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad para superar las expectativas de nuestros clientes, de la organización misma y de las demás partes interesadas.

Capacitar y entrenar permanentemente a los asociados y al personal laboral, esforzándonos por adquirir conocimientos y competencias que permitan el desarrollo e innovación de metodologías de grupo para generar satisfacción a aquellos con quienes se tenga relación directa e indirecta con el producto.

Tener en cuenta la búsqueda de la más alta calidad en el servicio que brindamos al cliente, llevando el control de precios óptimos que permitan el beneficio mutuo entre el cliente y la empresa.

Establecer relaciones comerciales continuamente tanto con los proveedores como con los clientes, teniendo en cuenta sus expectativas en cuanto al producto y al soporte técnico.

Se desarrollará un ambiente que motive a cada empleado a utilizar todo su potencial y a sentirse orgulloso de su trabajo.

Es de resaltar la aplicación de la política de calidad para desarrollar procesos y procedimientos altamente efectivos que permitan que cada producto cuente con las condiciones higiénicas, químicas, para poder comercializarlo, atendiendo las necesidades del cliente, por tal razón se sugiere la reestructuración de la Política de calidad enmarquen el cambio de acción y su desarrollo. En el área de la calidad debe focalizarse en un marco de enfoque unificado de la organización, estructurando cada uno de los procesos mediante esquemas productivos, partiendo de la ruta trazada por la dirección de la empresa de la política de Calidad, desarrollando planes operativos encaminados a la certificación ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 y acreditación de los procesos.

Cabe aclarar que la Asociación Mixta de Alimentos CONVITE desarrolla dentro de su operación la política de cartera y seguimiento a los clientes, pero no está estructurada como guía para el personal que se contrate directa o indirectamente; es por ello que se hace necesario que se definan y organicen políticas que marquen el acción de las áreas comerciales, financieras, administrativas, productivas entre otras en aras de ejecutar procesos, procedimientos con calidad donde la retroalimentación sea un factor clave para la evolución y el crecimiento de la misma.

Se le sugiere a la empresa definir directrices en políticas como las siguientes:

**Formulación Políticas de Cartera** donde determine acciones para el manejo de este tipo de indicador tale como cuenta en mora, fecha límite de pago, edad de mora, intereses de mora, orden de aplicación de los pagos, de igual manera el adjudicar dentro de su contabilidad la provisión de cartera, con el fin de que se constituya una excelente administración de las ventas a crédito.

**Formulación Políticas de compra**, donde se contemple lineamientos para la adquisición de materia prima de calidad que tenga como objetivo el mantenimiento de un estilo de gestión que garantice objetividad, transparencia y excelencia en los procesos, mantener continuidad en el abastecimiento, evitar duplicidad, desperdicios, obsolescencias de los

materiales comprados, mantener los niveles de calidad de los productos, seleccionar los proveedores, determinar la cantidad de compras, mediante previsiones de demandas, verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades.

**Formulación Políticas de ventas.** Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con las líneas de productos que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación (la política que se deberá seguir en relación con el producto determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir cual producto a producir y que se ofrecerá al mercado.

**Formulación Política de precios,** comprende no sólo la determinación de los precios mismos, sino también los programas de descuentos y otros.

Fundamentar sus operaciones en el reconocimiento de la eficiencia de los procesos, la utilización de materia prima, la dinámica del mercado, costos de producción incurridos a través de un sistema de precios, dado que las tendencias y alternativas de captar, mantener los clientes se deben orientar en mezclas de marketing.

La elevación de precios constituye una decisión desagradable para cualquier empresa, pero es una alternativa que debe aceptar en más ocasiones que quisiera.

El aumento de los precios de los materiales que transforma, del costo de la mano de obra, de la energía y de cuantos factores que intervienen en el proceso productivo, conduce necesariamente, a un incremento de sus precios finales si no quiere ver disminuidos peligrosamente sus márgenes comerciales.

La definición de un esquema de precios para las plazas locales y los nichos de mercado donde hay presencia de la empresa, delimitar las ofertas promocionales y descuentos para los clientes actuales y potenciales esto con base a los volúmenes de ventas.

**Formulación Política de distribución del producto:** Determinar la forma de entrega de los productos, es decir si se entregará a mayoristas, o se venderá directamente al público consumidor, o una mezcla de ambos canales, y relaciones para promover los acuerdos comerciales con los principales clientes.

Finalmente, deberá fijarse la política de ventas y la promoción de ella. En este aspecto debe considerarse la publicidad que se dará al producto, el empaquetado, la fijación de programas especiales, anuncios en redes sociales, TV y radio) y páginas web, vallas publicitarias, entre otros.

**Formulación de políticas de producción:** Al igual que en la formulación de las políticas de venta, en la fabricación de producto también deben fijarse determinadas políticas generales. Entre ellas se encuentra la de comprar o producir. Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o un proceso de ese producto. Otra política importante que debe fijarse en producción es el volumen del ritmo de producción.

**Formulación Política de la Política de Inventarios.** Ésta política debe tender a que la empresa no acumule grandes inventarios, es decir, no tenga almacenada una gran cantidad de los productos que fabrica y, por otra parte, no tenga inventarios tan pequeños que no pueda disponer de productos cuando los clientes lo requieran. En el primer caso, se corren riesgos de obsolescencia, pérdida de parte de los productos por el almacenaje mismo, etc. En el segundo caso, se corre el riesgo de la pérdida de clientes.

**Formulación de políticas financieras.** Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital, la disposición de hacer uso de capital social.

Otra política que es necesario diseñar en esta área es la relacionada con el uso del excedente. Generalmente gran parte de este excedente se destinan a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros para aumentar el capital social. Un aspecto importante es la política que debe seguir la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites.

Finalmente, otra política importante en el campo financiero es el dinamizar los excedentes. En caso específico Convite por ser una empresa sin ánimo de lucro, debe contribuir a la participación de programas sociales, fondo de solidaridad y educación, dentro del marco legal según lineamientos contemplados en la ley 79 de 1988

**Formulación de políticas sobre personal.** En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y tareas que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras:

**Formulación Política de selección y entrenamiento del personal.** Esta es una política fundamental, ya que constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de conductas en las que se desenvuelve la empresa. La política debe dar las pautas generales sobre las características organizacionales requeridas por sus integrantes (edad, experiencia, nivel de conocimientos, etc.).

**Formulación Políticas de remuneraciones.** Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones económicas. Se incluyen

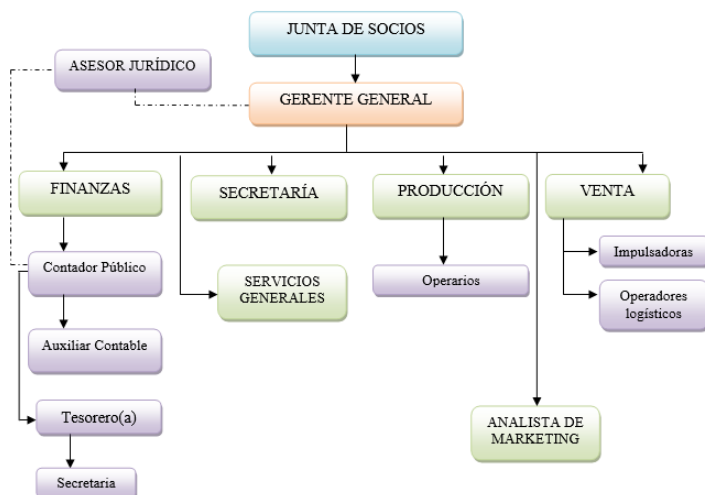
en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos, valuación de puestos.

**Formulación de Políticas seguridad industrial** fijar directrices de higiene y seguridad industrial a lo largo y ancho de toda la empresa, capacitando al personal para que en caso de presentarse algún tipo de inconveniente conozcan los procedimientos a seguir, con el propósito de que la ejecución de sus labores garantice la optimización de los recursos, identifiquen los tipos de riesgo en el desarrollo de sus labores, el uso adecuado de los implementos de seguridad industrial para la ejecución de sus actividades.

**Formulación de Política de salud ocupacional:** definición de lineamientos generales establecidos por la dirección de la empresa, que orienten el curso de acción de los objetivos para determinar las características y alcances del programa de salud ocupacional. Donde se enmarque el compromiso e interés por mejorar las condiciones de trabajo y reducir al mínimo los factores de riesgos propios de su actividad laboral, revisar las fortalezas y debilidades de los procesos de seguridad y salud ocupacional, el panorama de factores de riesgo y la legislación que aplica a las características de la empresa, cumplir con la normatividad vigente y suministrar los recursos necesarios para implementar las medidas de seguridad acordes con las prioridades establecidas en el diagnóstico de las condiciones de trabajo y de salud, suministro de elementos de protección personal requerido acorde con la labor; pero también propiciando los medios para crear en este personal la conciencia de autocuidado.

**4.2.6 Estructura organizacional.** Las actividades necesarios para la ejecución y operación del desarrollo de la Asociación son programadas, coordinadas y controladas desde los elementos de una estructura organizacional que ante todo busca el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos empresariales, generando acciones de liderazgo.

Figura 2. Organigrama CONVITE



Fuente: Archivo Empresa Convite

El buen funcionamiento de una empresa depende de la organización, si la empresa no está organizada ésta así mismo tendrá conflictos innecesarios y cada vez más problemas, entonces es ineludible otorgar responsabilidades para así tener un mejor control de los procesos, caso específico Convite su expresión gráfica se da mediante un organigrama, el cual es como una pirámide en donde la junta de socios ocupa la punta de la pirámide y luego vienen encargados los departamentos, luego el personal que está bajo mando de estos y así hasta completar dicha pirámide

En este esquema se evidencia falencias dado que la secretaria no debe ser un área, debería conformar el área administrativa, por otro lado el analista de marketing debe pertenecer al área comercial así como el área de ventas, es de precisar que no cuenta con áreas como recursos humanos, control interno, seguridad industrial, para ello debe diseñar y reestructurar su organigrama para un mejor funcionamiento de la Asociación, estableciendo las relaciones entre áreas o departamentos que promuevan la promoción y la inclusión de todo un equipo en la proyecciones y en accionar diario.

En cuanto a la línea de staff, se debe reorganizar, debido a que el asesor jurídico se puede contratar en casos fortuitos por prestación de servicios, es más necesario contar con la asesoría de profesionales en ciclos productivos como ingenieros químicos o de alimentos puesto que Convite es una empresa procesadora de alimentos y puede emitir diagnósticos respecto al control de calidad, tratamiento y transporte de materiales aplicando Técnicas de acuerdo a la normatividad, por otra parte el equipamiento y Arranque de Planta su distribución.

#### **4.2.7 Manual de funciones**

**4.2.7.1 Aspectos generales.** Como organización estamos comprometidos con: Trabajar con un plan de acción diario que ayude a aprovechar el tiempo.

Tener en cuenta que se pueden presentar imprevistos y que hay que darles prioridad.

Cada uno es líder en su cargo.

Tener la actitud requerida, con respecto a si mismos para vislumbrarla en la asociación hacia el trabajo en equipo.

Enseñar, asesorar y capacitar; siendo ejemplo en todo.

Cumplir con los horarios establecidos y horas extras siempre que sean autorizadas por el gerente general / representante legal.

#### 4.2.7.2 Manual de funciones por departamentos o áreas

Cuadro 11. Manual de funciones

<b>TITULO DEL CARGO GERENTE GENERAL JOSÉ URIEL RODRÍGUEZ</b>
<b>Departamento al que pertenece:</b> Alto ejecutivo
<b>Descripción del cargo:</b> Representar legalmente la empresa, dirigir la empresa al logro de los objetivos, cuidar, supervisar, controlar, planificar, organizar y coordinar todas las actividades de manejo administración y proyección de la empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la asamblea general
<b>Funciones del cargo.</b> El Gerente General de la Asociación Mixta de Alimentos Convite, actúa como Representante Legal de la Empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la Normas Nacionales del Territorio colombiano. Es responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás ejecutivos funcionales interactúa para mejorar la imagen de la Asociación tanto interna como externamente desarrollando estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.  Representante legal. Entre otras actividades encontramos: Crea un plan.  Construye una organización.  Delega.  Dirige.  Cumple con las actividades.  Hace que las cosas se lleven a cabo con el personal que subordina.  Toma decisiones sistemáticas que afecten la producción y utilidad para la asociación Crea situaciones para que sucedan las cosas.  Piensa en la asociación, en su grupo y en sus clientes.  Cada día pregunta: ¿cómo se pueden incrementar las ventas? ¿Cómo producir en menor tiempo y lograr evacuar lo producido diariamente? Porque sabe y tiene claro que un día sin ventas es un día de pérdidas (ya que se cancelan sueldos y se deben cubrir gastos durante el desarrollo de las actividades trazadas), para el buen resultado.  Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).  Determina el horario de reuniones.  Es la cabeza líder en los procesos.  Ayuda en el funcionamiento de la empresa motivando los empleados  Busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. La administración es un subsistema clave dentro del sistema organizacional de la Asociación, comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Cuadro 11. (Continuación)

<p>Administrador de empresas. Entre otras actividades encontramos: alcanzar en forma eficiente (eficiencia: lograr los objetivos con mínimos esfuerzos) y eficaz (eficacia: la empresa alcanza sus metas a corto tiempo) los objetivos de un organismo social.</p> <p>Permitir que la empresa tenga una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla. Asegurar que la empresa produzca y entregue los productos a tiempo, además ofrezca los servicios y requerimientos necesarios a sus empleados.</p> <p>La administración como órgano social específicamente encargado, le compete hacer que los recursos sean productivos, reflejando el espíritu esencial de era actual, siendo indispensable para el crecimiento rápido superando toda oposición.</p> <p>Lograr los objetivos organizacionales coordinando los recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>Relacionar la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.</p> <p>Desempeñar las funciones específicas para determinar objetivos, planes estratégicos, asignación de recursos e instrumentar otras funciones en las áreas que se requiera para su buen funcionamiento.</p> <p>Desempeñar varios roles interpersonales de información y decisión que coadyuven en el buen desarrollo de los objetivos organizacionales para mantener el equilibrio dinámico con el entorno social nacional e internacionalmente.</p>
Nombre del cargo: asesor jurídico (si lo requiere en un momento determinado).
Departamento al que pertenece: externo
Cargo de superior inmediato: gerente general.
Supervisa a: administrador de la asociación, contador.
Funciones del cargo: Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales de la Asociación Mixta de Alimentos Convite.
Las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales
Asesor Jurídico. Entre otras actividades encontramos: Asesorar a la gerencia general y a las demás unidades orgánicas de la asociación sobre el contenido y alcances de los dispositivos o mecanismos legales vigentes.
Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absorber las consultas correspondientes.
Ejercer y/o supervisar el patrimonio de los procesos judiciales y los procedimientos administrativos de la asociación.
Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicaciones en el desarrollo de las funciones de las unidades organizacionales.
Asesoraren la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente.
Llevar archivos actualizados de todas las legislaciones vigentes dentro de los procesos legales. Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la gerencia general.



Cuadro 11. (Continuación)

<b>Nombre del cargo: contador público.</b>
Departamento al que pertenece: área financiera y contable.
Cargo de superior inmediato: gerente general.
Supervisa a: auxiliar contable, tesorero.
<p>Funciones del cargo: Formular y proponer las políticas, sobre aspectos contables y financieros legales para la asociación mixta de alimentos convite.</p> <p>Las normas actuales necesarias para cumplir con los objetivos institucionales competentes, de acuerdo a los reglamentos contables y financieros establecidos en el territorio colombiano.</p> <p>Contador público. Entre otras actividades encontramos: apertura de los libros de contabilidad de acuerdo a los mecanismos legales vigentes.</p> <p>Establecer sistema de contabilidad vigente.</p> <p>Realizar estudios de los estados financieros y sus análisis.</p> <p>Certificación de planillas para pago de impuestos, si se requiere de la certificación del contador público.</p> <p>Aplicación de beneficios y reportes de dividendos, en caso que existieren.</p> <p>Llevar archivos actualizados de todos los documentos que resulten de las transacciones que se realicen en la ejecución del desarrollo legal y vigente de los objetivos de la asociación.</p> <p>Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones.</p> <p>Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la gerencia general.</p>
<b>Nombre del cargo: secretaria de oficina</b>
Departamento al que pertenece: área administrativa y procesos de gerencia
Cargo de superior inmediato: gerente general
Supervisa a: ningún cargo por debajo de su nivel jerárquico.
<p>Funciones del cargo: La secretaria es catalogada como la imagen de la Asociación, y por ende el pararrayos de la misma. Su estado de ánimo incide tanto en su Jefe inmediato como en sus compañeros de trabajo. La secretaria forma parte importante en el eje central de la Asociación, su disposición optimista, eficaz y eficiente genera seguridad dentro y fuera de la organización.</p> <p>Secretaria de oficina. Entre otras actividades encontramos: Recepcionar, clasificar, registrar y distribuir la documentación de la oficina a través del sistema de trámite de documentos; así como cautelar y tener actualizado el archivo correspondiente. Prepara el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente.</p> <p>Efectuar la recopilación de antecedentes para la atención de consultas relacionadas con la empresa, socios, jefes inmediatos, empleados proveedores, clientes y terceros.</p> <p>Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria las personas que tienen que ver con la organización tanto interna como externamente nacional e internacional.</p> <p>Concertar reuniones y/o citas programadas en horas y fechas indicadas.</p> <p>Tomar apuntes por escrito de los temas tratados en cada cita o reunión realizadas dentro y fuera de la organización relacionadas con el desarrollo de las actividades programadas.</p> <p>Efectuar el requerimiento, controlar y distribuir el stock de útiles de oficina, vigilando la seguridad y conservación de los mismos.</p> <p>Realizar otras funciones afines que he sean asignadas.</p>

Cuadro 11. (Continuación)

<b>Nombre del cargo: tesorería</b>
Departamento al que pertenece: área administrativa, procesos de gerencia, área contable y financiera.
Cargo de superior inmediato: gerente general
Trabaja de la mano con: secretaría.
Funciones del cargo: El tesorero de la Asociación es el salvaguardo los dineros en efectivo y bajo se responsabilidad está lo relacionado con los bienes representados en documentos de valor que son de propiedad de la Asociación. El tesorero forma parte importante en el eje central de la Asociación, su pericia transparente, responsable, optimista, eficaz, eficiente y genera seguridad dentro y fuera de la organización.
Departamento de tesorería. Entre otras actividades encontramos: Recaudo de efectivo: responsable del dinero de producción a la hora de la comercialización.
Pagos autorizados en fechas indicadas requiere del aporte de todos los miembros de la entidad.
Manejo de las cuentas en la empresa: todas las transacciones deben tener soporte, es decir, deben ser plasmados en papel, y por su puesto debe ir firmado por quien ejecuta la acción. Ejemplo: comprador, vendedor, empleados, auxiliares o trabajadores a destajo, etc.
Entrega cuentas a los socios.
Es responsable del manejo de ingresos y egresos de la empresa.
Realizar diligencias bancarias.
Realizar diligencias en entidades varias con las cuales se sostenga relación comercial.
Realizar otras funciones afines que he sean asignadas.
<b>Nombre del cargo: auxiliar contable</b>
Departamento al que pertenece: área contable y financiera
Cargo de superior inmediato: contador
Supervisa a: ningún cargo.
Funciones del cargo: El Auxiliar Contable de la Asociación es el encargado y salvaguarda de los registros contables y bajo se responsabilidad está todo lo relacionado con los documentos que reflejan las transacciones que realiza la Asociación. El Auxiliar contable, forma parte importante en el eje central de la Asociación, su pericia transparente, responsable, optimista, eficaz y eficiente genera seguridad dentro y fuera de la organización.
Auxiliar contable. Entre otras actividades encontramos. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
Revisa y compara listado de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
Archiva documentos contables para uso y control interno.
Transcribe información contable en un computador.
Diligencia y revisa planillas de impuestos.

Cuadro 11. (Continuación)

<p>Revisa y realiza codificación de las diferentes cuentas contables.  Revisa cuenta bancaria antes de realiza las consignaciones bancarias.  Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número del comprobante.  Totaliza las cuentas de ingresos y egresos y emite un informe de los resultados  Participa en la elaboración de inventarios.  Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.  Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.  Elabora informe periódico de las actividades realizadas.  Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.</p>
<p><b>Nombre del cargo: departamento de producción</b></p>
<p>Departamento al que pertenece: gerencia general</p>
<p>Cargo de superior inmediato: representante legal</p>
<p>Supervisa a: auxiliares o trabajadores a destajo.</p>
<p>Funciones del cargo: El Departamento de Producción de la Asociación es el encargado de mantener los utensilios de fabricación en perfecto estado y limpieza. Los productos que se fabrican deben guardar y cumplir estrictamente con los procesos exigidos por Invima, Ente Fiscalizador. Su central desempeño es la fabricación de los deliciosos y excelentes productos que se distribuyen en la Región, en los diferentes Departamentos que conforman El País Nuestro, Colombia y así poderlos distribuir en el Exterior, son elaborados fielmente con tesón para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.</p>
<p>Departamento de producción. Entre otras actividades encontramos: Hace su trabajo con optimismo y se desempeño es inequívoco cumpliendo con los proceso de producción.  Fabricar el producto en el tiempo requerido.  Controla el proceso del producto (empaquetado y almacenamiento).  Aprueba la calidad producto.  Encargado de elegir funciones dependiendo de la actividad en el proceso.  Está pendiente del embalaje del producto en su sitio de guardado.</p>
<p><b>Nombre del cargo: departamento de ventas</b></p>
<p>Departamento al que pertenece: gerencia general</p>
<p>Cargo de superior inmediato: representante legal</p>
<p>Supervisa a: analista de marketing.</p>
<p>Funciones del cargo: El departamento de ventas de la asociación es el encargado de las ventas de los productos que se fabrican. Su central desempeño es la comercialización de los deliciosos y excelentes productos elaborados fielmente para satisfacer la necesidad de los clientes.</p>
<p>Departamento de ventas. Entre otras actividades encontramos: Hace su trabajo con optimismo y se pone en el lugar del producto – él o ella es la imagen de la empresa.  Encargado de dar a conocer el producto al público  Piensa en el volumen de ventas, no en la utilidad.  Propone estrategias de venta.  Sus ventas son ejecutivas porque lo hacen más líder.  Escucha a los expertos en ventas de afuera y los clientes de la oficina.  Piensa en la compañía, los clientes y el mercado.  Se pregunta qué es lo que ellos (compañeros de trabajo, clientes y mercado en general) van a hacer por el crecimiento de la empresa.  Realiza estrategias publicitarias  Reconocimiento de la empresa con base al producto.  Realizar campañas públicas.  Requiere de un analista de marketing  Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.</p>

Cuadro 11. (Continuación)

<b>Nombre del cargo: analista de marketing</b>
Departamento al que pertenece: área de comercialización y ventas
Cargo de superior inmediato: gerente, administrador, y representante de ventas de la asociación
Supervisa a: ningún cargo.
<p>Funciones del cargo: El analista de marketing es el encargado de hacer estudios de mercadeo y ventas e inspeccionar la plaza de mercado y todos los lugares de comercio en que quiera incursionar la asociación con sus excelentes productos. En la investigación deberá tener en cuenta los factores que afectan al ente, como lo es la competencia con otros productos similares a los que se fabrican en la asociación mixta de alimentos convite; su pericia transparencia, responsabilidad, entrega, tesón, eficaz y eficiente provee a la organización confianza en el momento de realizar negocios con los clientes y proveedores.</p> <p>Analista de marketing. Entre otras actividades encontramos: Estudia la plaza de mercado haciendo encuestas y monitoreo del producto ofrecido.</p> <p>Hace su trabajo consciente de que generará gran ingreso a la organización.</p> <p>Solicita el apoyo de su jefe y compañeros de trabajo.</p> <p>Planea, verifica, actúa y recopila datos de suma importancia, utilizando diferentes fuentes internas y externas.</p> <p>Visitas directas en la ubicación (establecer los contactos apropiados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas, si es favorable a ambas, recordando siempre que hay que salvaguardar el desarrollo de las actividades de la organización).</p> <p>Analiza, determina, proyecta, comunica, establece, implementa acciones específicas y supervisa el progreso que ayuda a aumentar el éxito de la comercialización de nuestros productos.</p> <p>Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.</p>
<b>Nombres del cargo: trabajadores a destajo o auxiliares</b>
Departamento al que pertenece: área de producción.
Cargo de superior inmediato: gerente general.
Supervisa a: ningún cargo.
<p>Funciones del cargo: El trabajador a destajo de la asociación es el encargado de trabajar con la materia prima que será utilizada para la fabricación de los productos diversos. Bajo su responsabilidad está todo lo relacionado con la materia prima que ingresa a la asociación, sobre la cual debe entregar reporte de recibido, selección y despulpe separando lo bueno de lo malo, garantizando un trabajo óptimo. Forma parte importante, ya que su labor es dispendiosa en el inicio de proceso y podemos decir que hasta el final del producto debido a que de una buena selección depende una buena fabricación y por ende evita perder tiempo en el procesode dicho productos.</p> <p>Trabajadores a destajo o auxiliares. Entre otras actividades encontramos: Sigue las instrucciones que recibe.</p> <p>Hace su trabajo a tiempo</p> <p>Espera el apoyo de su jefe y compañeros de trabajo</p> <p>Tiene un guía siempre al cual debe escuchar con atención y realizar el trabajo según lo explicado para evitar pérdidas, tanto de tiempo, como de materia prima.</p> <p>Permite que los demás tomen decisiones.</p> <p>Piensa en su resultado.</p> <p>Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.</p>

Cuadro 11. (Continuación)

Nombres del cargo: servicios generales
Departamento al que pertenece: administración
Cargo de superior inmediato: gerente general
Supervisa a: ningún cargo.
Funciones del cargo: El departamento de servicios generales de la asociación es el encargado de trabajar a disposición de toda la organización en las diferentes áreas que la conforman para el buen desarrollo de la misma.
Departamento servicios generales. Entre otras actividades encontramos: Persona dispuesta a servir en todo el engranaje de la empresa.
Pues es la persona con expectativas de cambio.
Alerta en las diferentes situaciones.
Es un filtro en la empresa.
Inspecciona el lugar y los hechos que acontecen, ya que ejerce su función en diferentes áreas.
Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
Fuente: Autores del proyecto

**Alcance manual de Funciones.** La empresa CONVITE ASEMIXALCO cuenta con un manual de funciones donde establece algunas de las actividades a realizar en las diferentes dependencias de la organización, los cuales poseen falencias, dado que no se especifican detalladamente para ejecutar cada uno de los procesos en los que interviene el personal vinculado a la misma, el actual manual de funciones presenta falencia en su esquema dado que no cuenta dentro de su estructura el perfil del cargo, requisitos profesionales e intelectuales experiencia, ambiente, riesgo, manejo de Aplicaciones informáticas, actitudes y competencias. Contar con este tipo de herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados, donde se aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes, por otro lado determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros sitios de la organización. La empresa debe organizar las actividades desarrolladas en un manual que contenga una breve reseña histórica, los objetivos generales que se persigan, derechos y obligaciones de los empleados en general, Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todos, Servicios que la empresa presta a sus empleados, así como los parámetros citados anteriormente.

Es de anotar que no se dispone del personal suficiente para el funcionamiento de la empresa, ni con la infraestructura física, tecnológica, y los recursos para cubrir todas las labores, el gerente es el líder de todos los procesos operativos, comerciales, administrativos entre otros, siendo el único responsable de la ejecución de las proyecciones de la asociación, lo que limita la coordinación de múltiples acciones frente al mercado y a cada uno de los procesos internos, dado que la junta de socios no interviene, ni participa en la

gestión comercial, y planes de mejora continua trazados. Por lo que todo el personal debe apoyar en labores de todo tipo para mantener y sobrevivir en el mercado.

La contratación de personal a destajo y temporal limita que los procesos de calidad de la producción disminuyan dado que cada vez que se vincule debe capacitarse sobre los lineamientos, procedimientos de materia prima, producción, empaque lo que hace tardía el cumplimiento con la orden de producción que se ejecute en el momento dado. Dado que la empresa no posee excedentes rentables para disponer de personal de planta, donde no se percibe la retención del talento humano.

**Alcance manual de procedimientos:** la empresa no cuenta con un documento que contenga la descripción de los procesos que deben seguirse en la realización de los procedimientos, que le permita conocer el funcionamiento interno, respecto a los componentes principales de un manual tales como identificación e interpretación de procesos, relación de procesos y procedimientos, descripción de los procedimientos, descripción de tareas, ubicación, manejo operativo, condiciones, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, al que se pueda recurrir para la revisión y auditoría de los procedimientos, el cual le permitiría a la empresa a llevar a cabo el logro de los objetivos organizacionales así mismo a controlar el cumplimiento de las acciones y eventos de los procesos, apoyándose en este tipo de material documentado que conllevara a disminuir la improvisación y los errores, a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización, contextualizar una visión global y sistemática del trabajo administrativo, disposición de documentos de consulta, conocer la realidad de los procesos documentos con el propósito de emprender acciones de mejora, evitar fallas arbitrarias, detectando riesgos y hallazgos que pueden afectar la operación normal de la misma, el diseño y estructuración de esta herramienta organizacional le permitirá la evaluación del rendimiento y desempeño de los empleados, los sistemas de producción, una verdadera orientación para establecer una guía de trabajo, planes de mejora continua y racional, formalizando el conjunto de instrumentos administrativos y operativos necesarios desarrollar el trabajo de cada área y sus agentes partícipes, de igual manera la coordinación de actividades indicando un rediseño continuo a los problemas del quehacer operativo y administrativo, trazando soluciones estratégicas que garanticen la gestión y administración de los recursos humanos, tecnológicas, materiales y financieros de la organización

Según las proyecciones, planes comerciales de Convite, las estrategias de cobertura de mercado, las alianzas, y los convenios en los que se está trabajando para la exportación y comercialización en diferentes canales de comercio nacionales e internacionales, lo que contribuirá al crecimiento de la empresa, para la cual se hace ineludible la vinculación de nuevo personal, requerirán de la implementación de nuevos cargos para la organización y determinación de los cargos que a futuro la empresa deberá asignar en las diferentes áreas para cumplir con la producción, la comercialización, trámites aduaneros, operaciones logísticas y administrativas, lo que hace necesario estructurar las funciones de los cargos, el diseño de cargos, valuación de puestos, asignación salarial, así como los procedimientos de cada uno de los mismo para participar de los procesos de área o departamento donde pertenezcan así como de los metas y objetivos de la Asociación Mixta Convite.

### **4.3 VARIACIONES PRESENTADAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS 2011 Y 2012, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL, PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS RUBROS MÁS SIGNIFICATIVOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL**

**Análisis Vertical.** El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes Políticas de cartera<sup>50</sup>. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular la Asociación Mixta de Alimentos CONVITE ASEMIXALCO, se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Cuadro 12. Análisis vertical Balance General comparativo 2011 - 2012

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis vertical	
	Año 2011	Año 2012	Año 2011	Año 2012
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
DISPONIBLE	1,388,000.00	4,827,966.67	8.49	10.30
CAJA Y BANCOS	1,388,000.00	4,827,966.67	8.49	10.30
DEUDORES	260,825.00	4,613,222.00	1.60	9.85
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	4,400,000.00	9,650,199.00	26.92	20.60
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,048,825.00	19,091,387.67	37.01	40.75
ACTIVO NO CORRIENTE			0.00	0.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10,293,666.67	27,762,633.33	62.99	59.25
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,802,400.00	30,982,400.00	66.10	66.13
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1,000,000.00	1,000,000.00	6.12	2.13
EQUIPOS DE OFICINA	550,000.00	550,000.00	3.37	1.17
DEPRECIACIÓN	(2,058,733.33)	(4,769,766.67)	-12.60	-10.18
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,800,400.00	4,382,266.67	11.02	9.35
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	166,666.67	250,000.00	1.02	0.53
EQUIPOS DE OFICINA	91,666.67	137,500.00	0.56	0.29
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10,293,666.67	27,762,633.33	62.99	59.25
TOTAL ACTIVOS	16,342,491.67	46,854,021.00	100.00	100.00
PASIVOS			0.00	0.00
PROVEEDORES NACIONALES	2,191,266.67	17,485,387.00	13.41	37.32
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		6,418,961.00	0.00	13.70
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	-	636,000.00	0.00	1.36
TOTAL PASIVOS	2,191,266.67	24,540,348.00	13.41	52.38
PATRIMONIO			0.00	0.00
CAPITAL SOCIAL	12,613,225.00	19,554,673.00	77.18	41.74
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	9.41	5.89
TOTAL PATRIMONIO	14,151,225.00	22,313,673.00	86.59	47.62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16,342,491.67	46,854,021.00	100.00	100.00

Fuente: Proponentes

<sup>50</sup> ROJAS, Paola. Análisis financiero. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 06 de abril de 2009. 06 de abril de 2009. [Citado el 25 de Julio de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml>

Analizando los estados financieros de la Asociación Mixta de Alimentos CONVITE ASEMIXALCO mediante la aplicación del análisis vertical se obtuvieron los siguientes resultados:

Los resultados obtenidos en cuanto al porcentaje de participación del activo en cada una de las cuentas del balance para los años 2012 y 2011 evidenciándose diferencias significativas en los rubros de:

Cuadro 13. Participación del activo

Descripción cuenta	Balance 2011	Balance 2012	Análisis 2011	Análisis 2012
DEUDORES	260,825.00	4,613,222.00	1.60%	9.85%
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	4,400,000.00	9,650,199.00	26.92%	20.60%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1,000,000.00	1,000,000.00	6.12%	2.13%
EQUIPOS DE OFICINA	550,000.00	550,000.00	3.37%	1.17%
DEPRECIACIÓN	(2,058,733.33)	(4,769,766.67)	-12.60%	-10.18%
PROVEEDORES NACIONALES	2,191,266.67	17,485,387.00	13.41	37.32%
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		6,418,961.00	0.00	13.70%
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	-	636,000.00	0.00	1.36%
TOTAL PATRIMONIO	14,151,225.00	22,313,673.00	86.59%	47.62%

Fuente: Autores del proyecto

Dentro de los activos corrientes el mayor rubro corresponde a deudores con un 9.85% respecto al total de los activos en el año 2012 y para el 2011 un 1.60%, debido a que existen obligaciones por parte de los clientes como supermercados, tiendas y demás terceros que tienen una relación directa de compra para con la empresa CONVITE, viéndose un incremento puesto que la empresa ha otorgado crédito en mercancías con fácil forma de pago, motivo que puede perjudicar la rentabilidad de la asociación.

Otra cuenta que representa un rubro mayor fue la de inventarios pues para el año 2012 y 2011 cuentan con un 20.60% y 26.92% respectivamente, esta situación se presentó debido a que para el año 2011, la empresa no previó la demanda de productos en el primer trimestre del año 2012, considerada ésta época una temporada de turismo en el municipio de Ocaña. De igual manera se recomienda que la empresa cuente con un inventario en stock que le permita abastecer a los clientes actuales y potenciales de la línea de productos.

En cuanto al activo fijo se presenta una variación en la propiedad planta y equipo correspondiente a las subcuentas de equipos de computación con una variación en el año 2012 de 2.13 y para el 2011 de 6.12, así mismo se observa que la subcuenta equipo de oficina para los años 2012 y 2011, tuvo una porcentaje de participación con relación al activo de 1.17% y 3.37%, evidenciándose una reducción debido a la depreciación aplicada al mismo no se realizaba de acuerdo a los métodos de depreciación estipulados para la contabilidad en Colombia, pues anteriormente no se depreciaba y el contador actual realizó un promedio de estos años y ajustó la depreciación.



En cuanto al pasivo refleja que las cuentas por pagar a proveedores evidencian que en el año 2012 están representando con el 37.32% y en el 2011 con 13.41%, estas cuentas de un año a otro presentan un aumento debido a que no ha obtenido el suficiente efectivo para cancelar sus obligaciones con los terceros, de igual manera se infiere que el recaudo de cartera no ha sido el mejor para lograr solventar las deudas pendientes, debido a que el plazo que le otorgan a Convite es mucho menor en relación al recaudo de cartera de algunos clientes, el cual se hace efectivo mucho después del plazo que les brinda Convite para su pronto pago, afectando con esto el comportamiento de pago de ambas partes.

En cuanto a las cuentas por pagar a empleados se observa que para el año 2012 tuvo un incremento del 13.70%, por cuanto no contaron con una planeación que les permitiera determinar el nivel de endeudamiento en cuanto a la contratación interna y externa, pues se cancelaron todos los contratos temporales efectuados con la empresa de logística dejando a un lado los trabajadores vinculados directamente con Convite.

Cabe resaltar que el impuesto a las ventas por pagar en el año 2011 no se generó dicho impuesto debido a que el contador realizó cierre a final de año y procedió a la cancelación de este impuesto, mientras que en el año 2012 fue solamente causado para posteriormente cancelarlo en los primeros días del año 2013 viéndose una participación de 1.36%.

Analizando el capital social para el año 2012 corresponde al 41.74% y para el año 2011 del 77.18%, mostrando claramente que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento adecuado por cuanto la relación entre activo y patrimonio es menor al 70%, sin embargo cabe anotar que se deben implementar nuevas estrategias o políticas de recaudo de cartera, rotación de inventarios con el fin de maximizar los excedentes arrojados por el desarrollo de su objeto social, así aumentar la disponibilidad de recursos para lograr cumplir con las obligaciones contraídas con terceros.

Cuadro 14. Análisis vertical Estado de resultados comparativo 2011 - 2012

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis vertical	
	Año 2011	Año 2012	Año 2011	Año 2012
FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS	34,522,000.00	40,382,000.00	100.00%	100.00%
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS DE MERCANCÍAS	23,384,000.00	25,896,000.00	67.74%	64.13%
GASTOS OPERACIONALES	9,200,000.00	11,300,000.00	26.65%	27.98%
OTRAS DEDUCCIONES	400,000.00	427,000.00	1.16%	1.06%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	32,984,000.00	37,623,000.00	95.54%	93.17%
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	4.46%	6.83%
Fuente: Proponentes				

Para analizar el estado de ganancias y pérdidas de la empresa la Asociación Mixta de Alimentos CONVITE ASEMIXALCO se tuvo en cuenta las ventas totales, observándose que:

Cuadro 15. Análisis del estado de ganancias y pérdidas en relación a las ventas

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis vertical	
	Año 2011	Año 2012	Año 2011	Año 2012
COSTOS DE MERCANCIAS	23,384,000.00	25,896,000.00	67.74%	64.13%
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	4.46%	6.83%
Fuente: Autores del proyecto				

El porcentaje de excedente del ejercicio en relación a las ventas es 6.83% para el año 2012 y 4.46% esta situación se presenta porque el incremento de las ventas de un año a otro, de igual manera que los costos de venta disminuyeron pues en el año 2012 representaron el 64.13% y para el 2011 el 67.74% y los gastos son bajos, aunque dichos valores no son significativos para que los excedentes disminuyan, es por ello que se puede afirmar que el rendimiento es aceptable para la poca inversión que se utiliza. Además se deben implementar nuevos sistemas de análisis de costos y gastos con el fin de maximizar el excedente de la asociación y que ésta a su vez cuente con mecanismos estipulados en la ley 79 de 1988 en la cual se definen los lineamientos para la distribución de los mismos.

**Análisis horizontal.** Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado<sup>51</sup>.

Cuadro 16. Análisis horizontal Balance general comparativo 2011 - 2012

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
DISPONIBLE	1,388,000.00	4,827,966.67	3,439,967	247.84
CAJA Y BANCOS	1,388,000.00	4,827,966.67	3,439,967	247.84
DEUDORES	260,825.00	4,613,222.00	4,352,397	1,668.70
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	4,400,000.00	9,650,199.00	5,250,199	119.32
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,048,825.00	19,091,387.67	13,042,563	215.62
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10,293,666.67	27,762,633.33	17,468,967	169.71
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,802,400.00	30,982,400.00	20,180,000	186.81
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1,000,000.00	1,000,000.00	-	-
EQUIPOS DE OFICINA	550,000.00	550,000.00	-	-
DEPRECIACIÓN	(2,058,733.33)	(4,769,766.67)	(2,711,033)	131.68

<sup>51</sup> ROJAS, Paola. Análisis financiero. Óp. Cit., p. 2 de 5.

Cuadro 16. (Continuación)

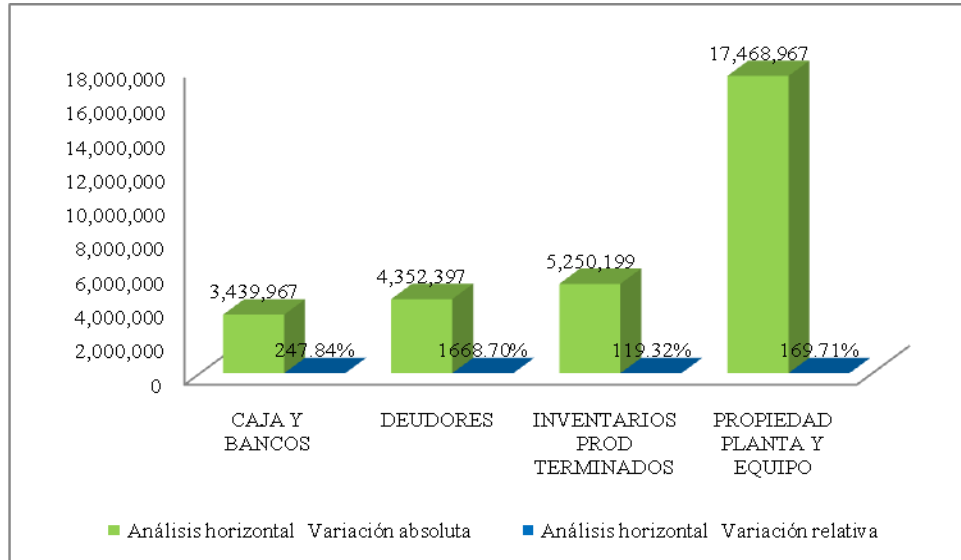
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,800,400.00	4,382,266.67	2,581,867	143.41
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	166,666.67	250,000.00	83,333	50.00
EQUIPOS DE OFICINA	91,666.67	137,500.00	45,833	50.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10,293,666.67	27,762,633.33	17,468,967	169.71
TOTAL ACTIVOS	16,342,491.67	46,854,021.00	30,511,529	186.70
PASIVOS				
PROVEEDORES NACIONALES	2,191,266.67	17,485,387.00	15,294,120	697.96
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		6,418,961.00	6,418,961	-
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	-	636,000.00	636,000	-
TOTAL PASIVOS	2,191,266.67	24,540,348.00	22,349,081	1,019.92
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	12,613,225.00	19,554,673.00	6,941,448	55.03
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39
TOTAL PATRIMONIO	14,151,225.00	22,313,673.00	8,162,448	57.68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16,342,491.67	46,854,021.00	30,511,529	186.70
Fuente: Autores del proyecto				

Al aplicar el análisis horizontal a los estados financieros se identificaron algunos rubros en los cuales se presentaron variaciones relevantes, por ello se procede a establecer los hallazgos más significativos que permitan entender las fluctuaciones encontradas. A continuación se presentan los rubros del activo que reflejan mayor variación con el fin de analizar las causales que las generaron:

Cuadro 17. Rubros del activo con variaciones significativas

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
CAJA Y BANCOS	1,388,000.00	4,827,966.67	3,439,967	247.84
DEUDORES	260,825.00	4,613,222.00	4,352,397	1,668.70
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	4,400,000.00	9,650,199.00	5,250,199	119.32
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10,293,666.67	27,762,633.33	17,468,967	169.71
Fuente: Proponentes				

Gráfica 13. Variaciones presentes en el activo



Fuente: Proponentes

Se comienza analizando el efectivo comprendido por caja y bancos el cual presenta una variación absoluta 3.439.967, evidenciándose que existe un aumento en el mismo debido a que sus ventas aumentaron y por ende el efectivo que se maneja en la asociación.

En cuanto a los deudores se observa que en comparación con el año 2011 se presenta un aumento en la variación absoluta de \$ 4.352.397, situación que puede ocasionar de riesgo para el efectivo de la empresa, debido al cobro inadecuado de cartera y su tardía efectividad fuera de los plazos establecidos, perjudicando la liquidez de la asociación en un momento dado.

De igual manera se observa un aumento para el año 2012 de \$ 5.250.199 en el rubro de inventario de productos terminados, por lo que se establece que la asociación aumentó su producción con el fin de mantener mercancía en stock que le permita mantener a su clientela satisfecha, pero con un rubro no estimado de acuerdo a la demanda de los mismos.

En cuanto al rubro de propiedades planta y equipo tuvo un incremento por \$ 17.468.967 debido a las donaciones realizadas por el DPS, para fortalecer el proceso productivo de Convite en cuanto a maquinaria y equipo se refiere.

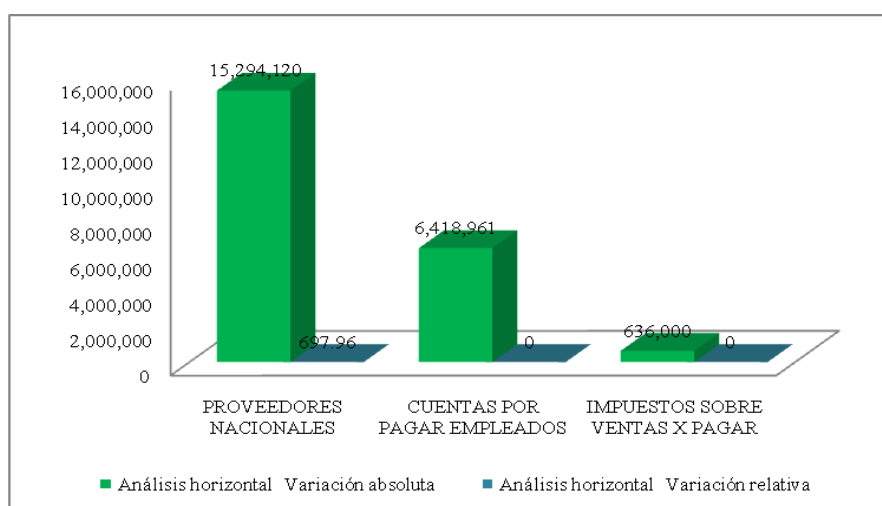
Tomando como referencia el pasivo se puede establecer que éste constituye parte esencial de cualquier análisis por cuanto en él se evidencian partidas perjudiciales para el buen funcionamiento de CONVITE, por ello con éste análisis se pretende analizar los rubros con mayor variación y así conocer los riesgos en que se incurren por el uso de éstos.

Cuadro 18. Variaciones presentes en el pasivo

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
PROVEEDORES NACIONALES	2,191,266.67	17,485,387.00	15,294,120	697.96
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		6,418,961.00	6,418,961	-
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	-	636,000.00	636,000	-

Fuente: Proponentes

Gráfica 14. Variaciones presentes en el pasivo



Fuente: Proponentes

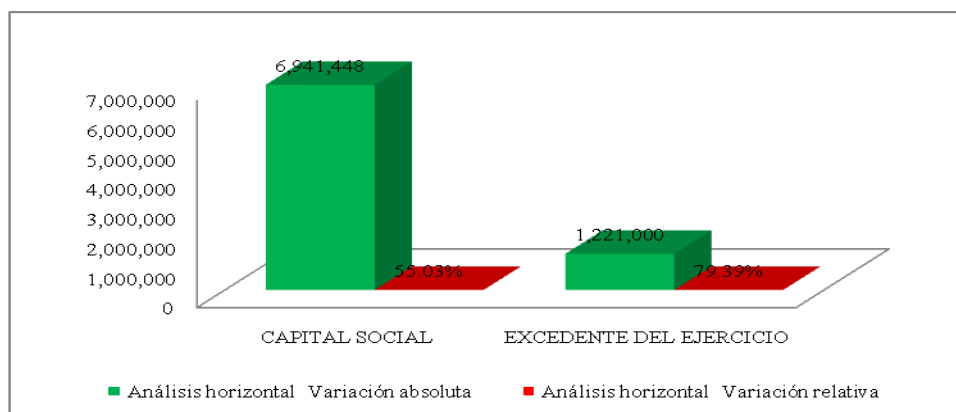
El pasivo de Convite está conformado por los proveedores nacionales evidenciándose un aumento para el año 2012 en comparación con el año 2011 de \$ 15.294.120 y una variación relativa del 697.96%, observándose con esto que la asociación actualmente se ha adquirido mayor crédito por parte de sus proveedores, comprometiendo con ésta situación su capital de trabajo, pues a mayores deudas con terceros mayor porcentaje de participación de éstos en el patrimonio. De igual manera se observa que las cuentas por pagar a los empleados aumentaron para el año 2012, observándose una variación absoluta de \$ 6.418.961 y los impuestos sobre las ventas por pagar de \$ 636.000, mostrándose con éstas situaciones que la asociación no saldó sus obligaciones con sus trabajadores antes de culminar el periodo contable y que tiene pendiente de pago para el mes de enero el IVA a pagar a la DIAN, por cuanto éste impuesto se cancela bimensualmente. Por último se analizará el patrimonio de Convite, con el fin de establecer las variaciones que se presentan en el mismo y lograr establecer el porqué de dichas fluctuaciones.

Cuadro 19. Variaciones presentes en el patrimonio

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
CAPITAL SOCIAL	12,613,225.00	19,554,673.00	6,941,448	55.03
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39

Fuente: Proponentes

Gráfica 15. Variaciones presentes en el patrimonio



Fuente: Proponentes

En el patrimonio en el cual se encuentran los rubros de capital social, evidenciando que para el año 2012 existió una variación absoluta de \$ 6.941.448, y una variación relativa del 55.03%, infiriéndose que la asociación abrió convocatorias para vender acciones, por lo tanto el ingreso de un nuevo socio fue quien permitió dicha variación, de igual manera se observa el excedente del ejercicio evidenciando que de un año a otro existió un aumento por \$ 1.221.000, mostrándose que CONVITE obtuvo ingresos superiores a sus costos y gastos, incrementándose con éstos dos rubros el patrimonio de la asociación.

Cuadro 20. Análisis horizontal Estado de resultados comparativo 2011 - 2012

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis horizontal	
	Año 2011	Año 2012	Variación absoluta	Variación relativa
FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS	34,522,000.00	40,382,000.00	5,860,000	16.97
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS DE MERCANCÍAS	23,384,000.00	25,896,000.00	2,512,000	10.74
GASTOS OPERACIONALES	9,200,000.00	11,300,000.00	2,100,000	22.83
OTRAS DEDUCCIONES	400,000.00	427,000.00	27,000	6.75
TOTAL COSTOS Y GASTOS	32,984,000.00	37,623,000.00	4,639,000	14.06
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39

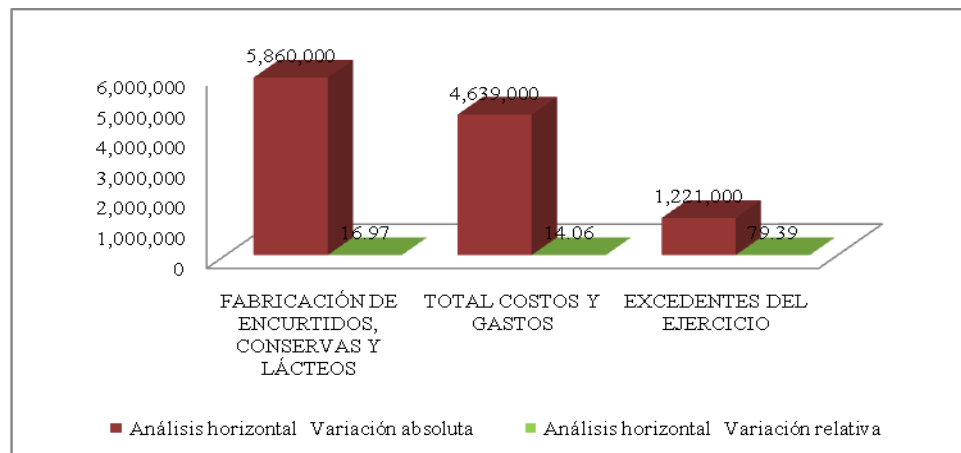
Fuente: Proponentes

De acuerdo a los valores establecidos al aplicar las fórmulas del análisis horizontal se procede a establecer las fluctuaciones más significativas encontradas en el estado de resultados de convite.

Cuadro 21. Fluctuaciones del estado de resultados

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis horizontal	
	Año 2011	Año 2012	Variación absoluta	Variación relativa
FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS	34,522,000.00	40,382,000.00	5,860,000	16.97
TOTAL COSTOS Y GASTOS	32,984,000.00	37,623,000.00	4,639,000	14.06
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39
Fuente: Proponentes				

Gráfica 16. Fluctuaciones del estado de resultados



Fuente: Proponentes

Los ingresos operacionales muestran una variación absoluta de \$ 5.860.000, debido al aumento de sus ventas de un año a otro, infiriendo con esto que la cantidad de compradores y unidades de comercio aumento o en su defecto la cantidad de productos adquiridos por sus clientes, debido a que la asociación cuentan con buena reputación y los productos que ofrecen son de gran calidad, además de mantener un stock adecuado de productos para cubrir las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, así como la participación en ferias o eventos empresariales

En cuanto al rubro de costos y gastos se observa un aumento de un año a otro, representado por \$4.639.000, debido a que aumentó el valor a pagar por salarios a sus empleados, además del aumento de la materia prima, conllevando estas situaciones a que existan fluctuaciones en éstas cuentas.

De igual manera se observa que los excedentes del ejercicio aumentaron para el año 2012 en \$ 1.221.000, indicándose con esto que las ventas aumentaron debido al aumento de la confianza y satisfacción por parte de sus clientes, maximizando con ello el patrimonio de Convite, obteniendo con ello excedentes mínimos para el cubrimiento de sus obligaciones, y cumplimiento del marco contable para este tipo de organización.

#### **4.4 DIAGNÓSTICO AL ÁREA FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, APLICANDO LOS INDICADORES FINANCIEROS Y EL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.**

**4.4.1 Historia de la empresa.** La Asociación Mixta de Alimentos Convite el 19 de octubre de 1992 se inicia la creación de la microempresa con el nombre de arequipes la delicia, como resultado de un proyecto de capacitación de Manejo de Lácteos en el SENA iniciativa del Sr. Elfido Neira quien capacito un grupo de personas de la región. Culminado este fue así como surge la idea de la Venta de este Dulce, dando paso a la creación de una microempresa con herramientas e implementos tradicionales.

Se constituyó inicialmente una empresa unipersonal con naturaleza jurídica cuyo representante legal era el Sr. URIEL RODRIGUEZ ROGRIGUEZ, dedicada solo a la fabricación de derivados lácteos (Arequipes)

Inicio sus operaciones con un capital de \$10.000 en el año 1992, para la elaboración de arequipes con 20 litros de leche, con el pasar de los años empezó a crecer y dinamizarse la inversión, con préstamos de terceros y aportes del dueño se consiguió evolucionar en su actividad, con inyecciones de dinero mínimas en promedio en esos años de \$ 50.000.

En el año 2005 se liquida la empresa Arequipes la Deliciosa, con el propósito de estructurar un proyecto donde se involucraron 16 personas para constituir la Asociación Mixta de Alimentos Convite, hecho que desarrollo el día 22 de Mayo del 2006 donde se constituyó oficialmente ante Cámara de Comercio, con carácter sin ánimo de lucro, con la cual se recibieron aportes de \$ 80.000 para darle otro horizonte a esta actividad, con el objeto social de producción y comercialización de productos tipo lácteos, encurtidos, iniciando con productos como Arequipe tradicional y cebollitas ocañeras. En el 06 de Junio del 2006 la Organización Socia Corporación Nueva Sociedad de la Región Nororiental del Colombia formalizo la ejecución de un subproyecto a través del a Organización SOCIA, respaldados por el Banco Mundial, la Red de Solidaridad Social ( Agencia Presidencial para la Acción Social y Cooperación Internacional- (ACCION SOCIAL) , la cual ratifico el contrato de Empréstito N° 7232 relativo a la ejecución del Proyecto Paz y Desarrollo con el propósito de fortalecer la empresa asociativa de trabajo convite, con el cual se recibieron aportes por valor de \$ 21.903.710 , los cuales fueron otorgados en tres desembolsos , primer desembolso por valor de \$ 7.666.298 , el segundo por \$8.761484, el tercero por \$ 5.475.928, y por otro lado un aportes conseguido a través de un crédito por valor de \$ 10.195.000 el cual fue respaldado por todos los socios en ese momento.



#### **4.4.2 Matriz axiológica**

**4.4.2.1 Misión.** Dedicada a la producción y comercialización de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, con los más altos estándares de calidad, para los mercados de alimentos a nivel nacional e internacional, comprometidos con tesón y esfuerzo y liderazgo, lucharemos por entregar un servicio de mejor calidad cada día para satisfacer íntegra y humildemente a todos nuestros clientes, distribuyendo todos nuestros productos en todos los supermercados y establecimientos de alta generación de ingresos del municipio y así generar un alto valor con todas aquellas personas que tengan relación directa con el producto y el personal de la empresa, los cuales tenemos un objetivo claro; trabajar incansablemente por lograr el mejoramiento empresarial de la región, como también apreciar la vida de todas las personas con pulcritud, logrando así, una buena relación entre la empresa y el entorno, con el fin de alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, la seguridad, el bienestar de nuestros empleados y la rentabilidad de la asociación

**4.4.2.2 Visión.** ASEMIXALCO será en el 2015 una empresa con mayor crecimiento sostenible en Colombia, líder de alimentos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, comprometida constantemente con mejorar la calidad de nuestros productos, generando empleo digno y flexible para todos nuestros empleados, comprometidos arduamente por explotar el desarrollo integral en toda nuestra región y nación, con compromiso, integridad, servicio al cliente eficiente y responsabilidad social; lograremos un reconocimiento y posicionamiento fortalecido y sostenible cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados locales regionales, nacionales e internacionales.

**4.4.2.3 Principios.** La Asociación Mixta Convite coordina sus actividades fundamentándose en principios como dignidad de las personas, responsabilidad social, primero y ante todo la vida, Integridad y compromiso por mejorar constantemente, equidad, eficiencia, eficacia, trabajar en equipo.

Cebollitas (Cebollitas salsa picante, Cebollitas blancas en vinagre, Cebollitas rojas en vinagre), Antipasto, Encurtidos, Aceitunas, Alcaparras, Arequipe (Tradicional, Coco, Brevas, Mora, Uvas pasas, Fresa, Mango, Guayaba, Café), Brevas en almíbar, Durazno en almíbar, Tomate de árbol en almíbar, Barbatascas, Conserva

**4.4.2.4 Proceso de Producción y negocio.** Los procesos de producción de Convite están estructurados de acuerdo a tipo de producto y la ficha técnica, como lo son la producción de arequipes, Cebollitas, Encurtidos, Vinagres, Brevas, Duraznos, Tomate de Árbol (En Almíbar), Conserva Ocañera entre otros, los cuales poseen un esquema de operación que inicia con la solicitud y recepción de materia prima, ubicándola en la zona de procesos, donde se verifica cada uno de los elementos necesarios de calidad e higiene, con métodos de manipulación de alimentos para continuar con adición de agregados, así como al área de envasado, tapado, proceso al vacío (baño maría), coloración, maduración, lavado,

escurrido, secado, perfeccionamiento, embalaje, bodega de productos terminados los cuales encierran un plataforma operativa para la producción de cualquier producto.

Los procesos de comercialización son ejecutados a través de operadores logísticos e impulsadoras quienes realizan visitas periódicas a los clientes actuales y potenciales, tales como tiendas, supermercados, distribuidoras, heladerías, panaderías, entre otros, categorizados como clientes mayoristas y minoristas, esta labor se lleva a cabo a través de pedidos solicitados con un plazo máximo para la cliente de la ciudad de Ocaña de 1 día y otras plazas el plazo máximo es de 5 días.

La empresa maneja una activa dinámica en la adquisición de materia prima, dado que su producción es por lotes, y el ritmo en el que operan es de acuerdo a la planes de producción, las compras de la mayoría de los insumos se hacen semanalmente y otros de acuerdo a la frecuencia de utilización, el suministro de todos los implementos necesarios es apoyado con empresas locales, con la cuales se contribuye a la economía local, un cadena de suministro con proveedores que se han acreditado para la Asociación Convite los cuales otorgan plazo de 30 días para cancelación de la compras realizada.

Las compras presentan una estacionalidad variada según el ritmo de producción y los periodos donde se proyecta y se presupuesta aumento en la ventas por la participación del empresa en ferias empresariales, ruedas de negocio, esta fluctuación depende del área de ventas respecto a los planes comerciales y financieros para definición de rubros monetarios y aprobación del presupuesto para la mismas.

Por otra parte la empresa posee un flujo de ventas en periodos como en los meses de marzo, mayo, julio, agosto, septiembre un dinámica promedio dado que se evidencian variaciones poco significativas que no representan fluctuaciones positivas para la rotación de inventarios, se puede presenciar que la en los demás meses se goza de un mayor crecimiento de las ventas donde se involucran en escenarios empresariales, turísticos y ruedas de negocio lo que incentiva el aumento ventas y ajustes operativos para la producción del portafolio de productos.

Actualmente Convite cuenta con un potencial de clientes los cuales tienen una demanda semanal, mensual, trimestral de cualquiera de los productos a los cuales tiene una concesión de crédito a 30 días, y con ello se demuestra la estacionalidad de las ventas las cual depende de plataforma logística y comercial referenciado en las hojas de ruteo para la vinculación de nuevos cliente y segmentos de mercado.

**4.4.2.5 Socios.** La Asociación Mixta de Alimentos Convite está conformada por 10 socios principales y 10 socios suplentes, quienes son los dueños del negocio, los cuales poseen igual participación según la naturaleza jurídica de la asociación, por lo anterior se relaciona la composición de la misma.

Cuadro 22. Socios

<b>SOCIOS PRINCIPALES</b>	<b>SOCIOS SUPLENTE</b>
José Uriel Rodríguez Rodríguez	Elmer Alonso Rodríguez
Uclides Ballesteros Jiménez	Geovany Alberto Bonilla Casadiegos
Genny Katherine Ballesteros Torrado	María Celina Torrado Cano
Delmira Ojeda González	Melisa Fernanda Sánchez Ojeda
Ruby Ampara Guzmán Silva	Jhon Alexander Aguilera Guzmán
Leonardo Olivares Miranda	Bleidys Johana Acuña Rodríguez
Nixon Armando Rodríguez Reyes	Luis Nahun Rodríguez Rodríguez
Mónica Yarley Ojeda	Delmira Ojeda González
Wilfran Enrique Angarita Navarro	Elida Rodríguez Rodríguez
Nidian Carrascal Picón	Janid Yizeth Pérez Carrascal
Fuente: Proponentes	

El negocio de Convite es administrado por el Sr **JOSE URIEL RODRIGUEZ RODRIGUEZ**, quien es el representante legal y tiene la potestad de realizar gestiones antes organizaciones estatales, gubernamentales y municipales para la consecución de recursos para la Asociación Mixta de Alimentos Convite, así como de los planes comerciales y participación de eventos empresariales, lidera todos los procesos administrativos, operativos, productivos, comerciales desde los inicios de la misma aproximadamente hace 8 años, quien es el promotor de la idea de negocio y el responsable del crecimiento de la microempresa, quien a su vez posee amplio conocimiento sobre la manipulación de alimentos y los procesos referentes a los ciclos de producción del portafolio de productos, con una trayectoria de formación y capacitación de 21 años, considerado como un pionero en esta industria que con el pasar de los años tomo participación en la económica local, regional y nacional.

**4.4.2.6 Clientes.** Los clientes de Convite están representados en primera instancia por los canales de comercio con los cuales se tienen relaciones de comercio de cuales se puede mencionar las tiendas, supermercados, distribuidoras, heladerías, panaderías entre otros, es de anotar que la empresa posee una serie de clientes en la provincia de Ocaña, del sur del cesar Pailitas, Aguachica, así mismo en ciudades como Cúcuta, cabe resaltar que en la localidad de Ocaña unos de los clientes más representativos son Ana Minta García (MERKA FACIL), Mario Arévalo (HELADERIA BUTURAMA), Nadin Alexis Jaime Fernández (DISAMAN DISTRIBUCIONES), Gladys Angarita de Castro (PANADERIA IMPERIAL), los cuales son clasificados según la segmentación de mercado definida por la empresa, a los cuales se realiza visitas de acuerdo a su frecuencia de compras, a continuación se relaciona los una muestra de los clientes de la Asociación Mixta de Alimentos Convite.

Cuadro 23. Principales clientes

Principales clientes convite				
Nombre	Apellido	Dirección establecimiento de comercio	Plazo	Porcentaje ventas
Ana Minta	García	Cr 14 no. 8a-14 merka fácil	30 días	13%
Distribuciones	San valentin	Cr 15 no. 8-34	30 días	3%
Emel	Bayona	Local a54 interior del mercado	Contado	1%
Excel	Barbosa	Cl 9 no. 13-47	30 días	1%
Jaime	Miranda Caicedo	Cr 14 no. 8-51 mercado jamayka	30 días	2%
Jairo	Ojeda	Interior mercado	30 días	3%
Oliverio	Joya	Cr 14 no. 7-67abastos punto 1	30 días	1%
Pablo	Soto	Cl 9 no. 12-69 mercafam	30 días	3%
Reinel	Arciniegas	Cr 14 cl 13 panadería el buen sabor	30 días	2%
William	Carrascal Carreño	Local a35 interior del mercado	30 días	1%
Wilson	Maldonado	Cr 8a-10 autoservicio la 14	30 días	3%
Wilson	Moreno	Cr 14 no. 8-55 dep la esperanza	Contado	1%
Yamile	Quintero león	Cr 14 no. 8a-06 charcutería el deleite	Contado	1%
Diosemiro	sanjuan	cl 9 no. 13-44 mi viejo	30 días	2%
Volmar	Blanco	La proveedora	Contado	3%
Hector	Arenas	Cl 11 no. 11-28 heladería kandia	Contado	3%
Josefina	Peñaranda de pita	Cl 12 no. 12-39 hotel real	30 días	1%
Luis Hernán	Bacca Jaime	Cr 11 no. 11-37 ch/ria el deleite diag. disam	Contado	2%
Mario	Arevalo	Cr 12 no 11-19 heladería buturama	30 días	4%
Nadin Alexis	Jaimes Fernández	Cr 11 no. 11-54 disaman distribuciones	30 días	13%
Silvio	Pérez	Cl 11 no. 9-47 hotel restaurante Horus	Contado	1%
Mercaespress		Cl 12 no. 9-18	30 días	1%
Nain	Bayona	Merkafacil	Contado	3%
José miguel	Zambrano bayona	Cl 8 no. 13-24 mi mercar	30 días	2%
Dairo	Jiménez Pérez	El aguacero	Contado	1%
Carlos	Guerreo	El rebusque	Contado	1%
Gladys	Angarita de castro	Cl 7ma no. 41-10 panadería imperial	30 días	4%
Zoraida	Carrascal	Cl 7ma no. 41-12 panaderiadupan	Contado	3%
Aliro	Rueda	Cl 7ma no. 42-06 el emprendedor	30 días	2%
Yuleidy	Manzano	Cr 38 no. 8-26 "autoservicio la 38"	Contado	1%
Adriana Gisela	Maldonado	Cr 7 no. 33-22 autoservicio el melón	30 días	1%
Autoservicio	El melón	Cr 7 no. 33-22	Contado	1%
Nelly	Montaguth	Terminalito local 5	30 días	1%
Diosemiro	Duque	Cl 9 no. 13-34 abastos viejo	30 días	1%
Marynelly	Peñaranda de pita	Tienda los dos amigos	Contado	1%
Nicolás	Sánchez	Cr 49 no. Kdx 255 400 verduras la luz	30 días	1%
Carlos	Carrascal	Cl 6 no. 51-05 autoservicio charry	Contado	2%
Fernando Abel	Quintero	Dulcería y licorería guabel	30 días	1%
Aliro	Rueda	Cl 4 no. 48-38 el emprendedor	30 días	1%

**4.4.2.7 Proveedores.** La empresa convite cuenta con un cadena de suministro conformado por empresas locales la cuales semanalmente proveen la materia prima, para que se lleven a cabo los planes de producción de cada uno de los productos del portafolio, lo cual permite que se cuente con la existencias necesarios para cumplir con las ordenes de producción, de la calidad de los suministros y de los procesos de producción depende la imagen, el reconocimiento y participación en el mercado de los productos.

Cuadro 24. Proveedores

<b>Principales proveedores Asemixalco</b>		
<b>establecimiento de comercio</b>	<b>Condición de pago</b>	<b>Porcentaje compras</b>
Comestibles canny sas	Crédito 30 dias	8%
Distribuciones san valentin	Crédito 30 dias	5%
Abastos la economía	Crédito 30 dias	4%
La bodega del químico	Crédito 30 dias	17%
Fruver Ocaña	Crédito 30 dias	20%
Deposito carrascal	Crédito 30 dias	3%
Distribuidora córdoba sas	Crédito 30 dias	20%
Universidad francisco de paula Santander	Crédito 30 dias	23%

**4.4.2.8 Análisis de la Competencia.** La Asociación considera que existe competencia para sus productos a nivel local mencionando empresas como Frudens, con una participación en el mercado de 27%, Convite 23%, Cany 15%, La Ocañera 10 %, Caprice 6 %, Conservas Hacaritama 8 %, otras 12%, algunos gozan de una posición en el mercado, la cual se centra en la calidad, precios, la imagen y reconocimiento de la marca en el sector.

**4.4.2.9 Análisis del entorno.** La empresa posee variables externas que pueden afectar la operación normal o puede ayudar al desarrollo de sus planes, estos eventos se pueden presentar dado que la asociación es un ente jurídico sin ánimo de lucro, la cual se debe regir por directrices de acuerdo a su naturaleza jurídica, y el resultado de su ejercicio económico debe destinarse a programas especiales o reinversión según estatutos para el sector solidario al que pertenece, por otro lado cualquier cambio o reestructuración dentro del marco normativo debe aplicarse según las modificaciones u ordenanzas; por categorizarse como este tipo de microempresa cuenta con una serie apoyos y acompañamiento por parte de órganos gubernamentales, ONG, corporaciones, Bancoldex, DPS, Pro País, Gobernación, , Corsornoc, entre otros quienes inyectan dinero a este tipo de gremios o subsidian proyectos.

Convite tiene proyecciones de abarcar mercados internacionales para exportar a San Diego California (EEUU), y Holanda puesto que el país posee acuerdos comerciales con EEUU (TLC) y UNION EUROPEA (Países Bajos) lo que le permite tener ventaja para poder

desarrollar los planes de exportación y trámites aduaneros para el comercio internacional, así como las acuerdo con países de centro américa y américa latina.

La cual debe estructurar mecanismos de evaluación monetaria para la negociación a clientes potenciales en el exterior donde la dinámica de divisas fluctúa lo cual hace necesario el estudio de procesos, tiempos para mantener los índices de los excedentes al llegar a realizar vínculos directos con cliente es tipo de mercados

En el momento que la empresa desea realizar inversiones de carácter tecnológico se debe evaluar y analizar las condiciones de mejora en los procesos de la asociación, dado que las buenas decisiones en materia de tecnología coadyuven al disminución de gastos, costos, tiempos y movimientos en los ciclos de producción, el personal que está vinculado a la empresa tiene la disposición y la aceptación a la hora de realizar cambios positivos que benefician al empleado ,a la organización y por ende a los socios.

La Asociación Convite posee una potencial de mercado en los Municipios de Ocaña, Abrego, Convención, Teorama, Guamalito del sur del cesar Pailitas, Aguachica, en ciudades como Cúcuta, en canales de comercio como tiendas, supermercados, distribuidoras, heladerías, panaderías, entre otros, cada uno de estos posee un stand para la exhibición de los productos, estos son ubicados de acuerdo a la zonificación ABC con el propósito de atraer a los clientes, a su vez puede encontrar todas las presentaciones de la líneas de productos, las cuales tiene un precio de acuerdo al tamaño, para que sean comercializado en cada uno de los establecimientos de comercio.

Convite posee fortalezas como precios de venta competitivos, código exportación, calidad de los productos, relaciones comerciales, certificación Invima, portafolio de productos, imagen y reconocimiento; Debilidades como Falta de publicidad y promoción, infraestructura, capital de trabajo, personal, Ubicación, maquinaria, estructura Administrativa; Oportunidades como turismo en la Región, ferias Empresariales, Convenios Internacionales (TLC), Potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar, Vinculación con DPS; Amenazas como Desarrollo Tecnológico , Relación con Proveedores ,Competencia , Normatividad vigente , Cambios en los gustos y preferencias del consumidor, Acceso a Créditos

Convite debe propender a desarrollar procesos amigables con el medio ambiente, realizando sus operaciones bajo directrices de conservación de los recursos naturales, así como la calidad de sus productos, donde los insumos sean naturales , cumpliendo con la normatividad del manejo de alimentos, derivados lácteos, y químicos.

**4.4.2.10 Análisis de Tendencias y Proporciones.** La Asociación Mixta de Alimentos Convite, posee en su estructura económica los recursos concentrado en inventarios, propiedad planta y equipo, deudores, la cuales tienen participación de acuerdo a los rubros monetarios reflejados en los estados financieros, en la evaluación de variaciones según el análisis horizontal y vertical se puede apreciar los cambios principales en los ejercicios

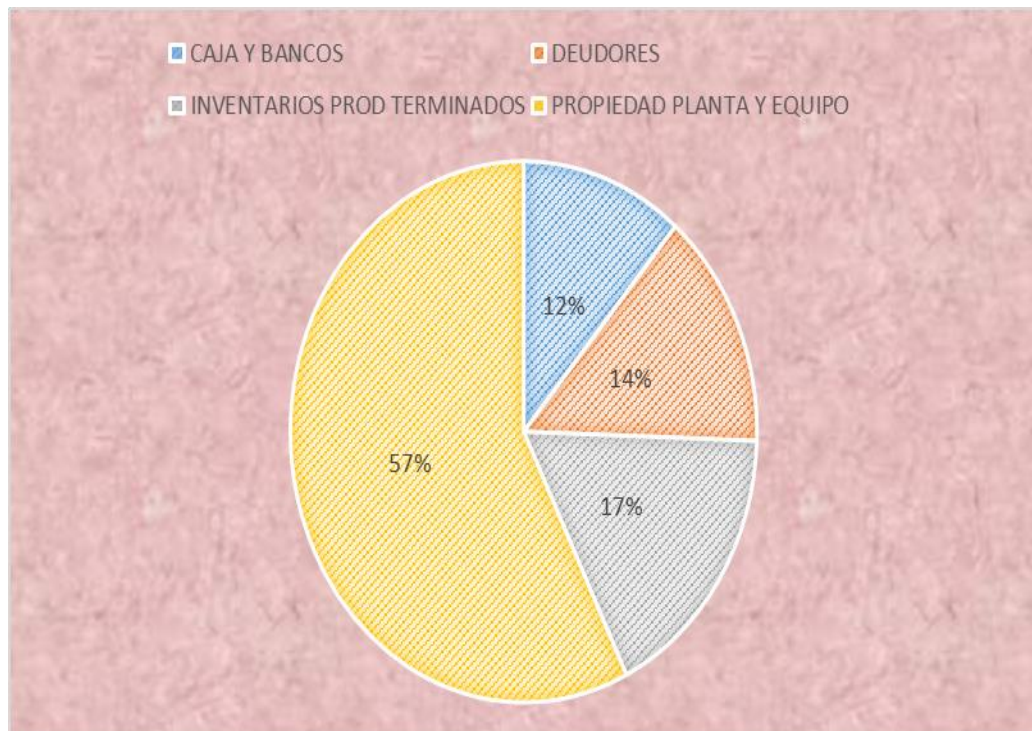
económicos, es decir el crecimiento positivo o negativo de las tendencias y comportamientos evidenciados en la herramientas financieras para el presente diagnóstico.

Cuadro 25. Rubros del activo con variaciones significativas

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
CAJA Y BANCOS	1,388,000.00	4,827,966.67	3,439,967	247.84
DEUDORES	260,825.00	4,613,222.00	4,352,397	1,668.70
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	4,400,000.00	9,650,199.00	5,250,199	119.32
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10,293,666.67	27,762,633.33	17,468,967	169.71

Fuente: Proponentes

Gráfica 17. Rubros del activo con variaciones significativas



Fuente: Proponentes

Como se puede observar los rubros del activo que presentan mayor variación absoluta son la caja y bancos con un 12%, los deudores con el 14%, los inventarios con un 17%, y la propiedad planta y equipo con un 57%, evidenciándose con ésta situación que la empresa es rentable y cuenta con la suficiente solvencia y liquidez para mantenerse en el mercado.

Cuadro 26. Variaciones presentes en el pasivo

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>		17,485,387.00	15,294,120	697.96
	2,191,266.67			
<b>CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS</b>		6,418,961.00	6,418,961	-
<b>IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR</b>	-	636,000.00	636,000	-

Fuente: Proponentes

Gráfica 18. Variaciones presentes en el pasivo



Fuente: Proponentes

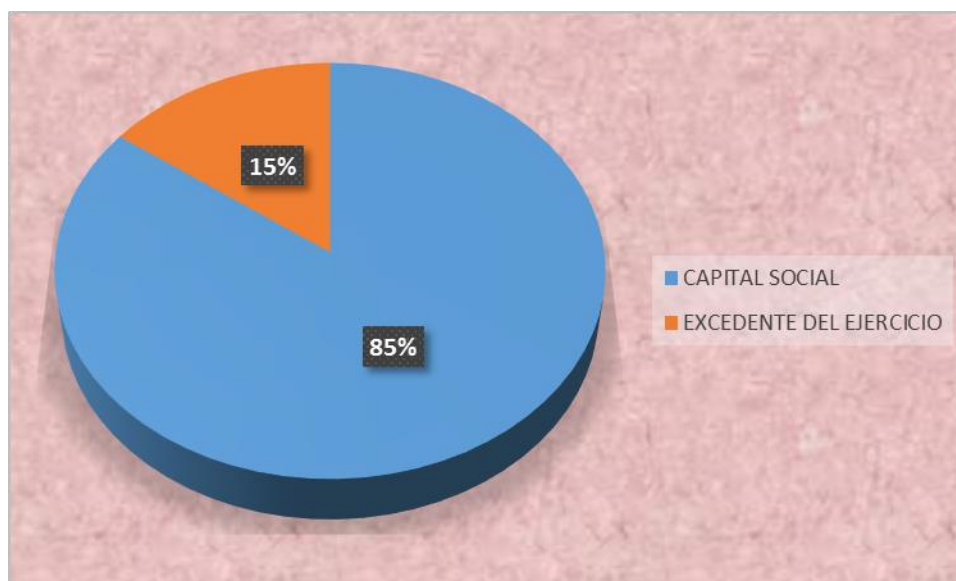
Convite cuenta con un pasivo en el cual se observa que los proveedores nacionales son su mayor obligación, por cuanto se encuentra representado por un 68%, así mismo se observa que las cuentas por pagar se aproximan al 29%, evidenciándose que tienen deudas pendientes con sus empleados, y con un 3% el impuesto sobre las ventas, observándose que es razonable teniendo en cuenta el objeto social de la empresa.



Cuadro 27. Variaciones presentes en el patrimonio

Descripción	Balance General Comparativo		Análisis horizontal	
	AÑO 2011	AÑO 2012	Variación absoluta	Variación relativa
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	12,613,225.00	19,554,673.00	6,941,448	55.03
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39
Fuente: Proponentes				

Gráfica 19. Variaciones presentes en el patrimonio



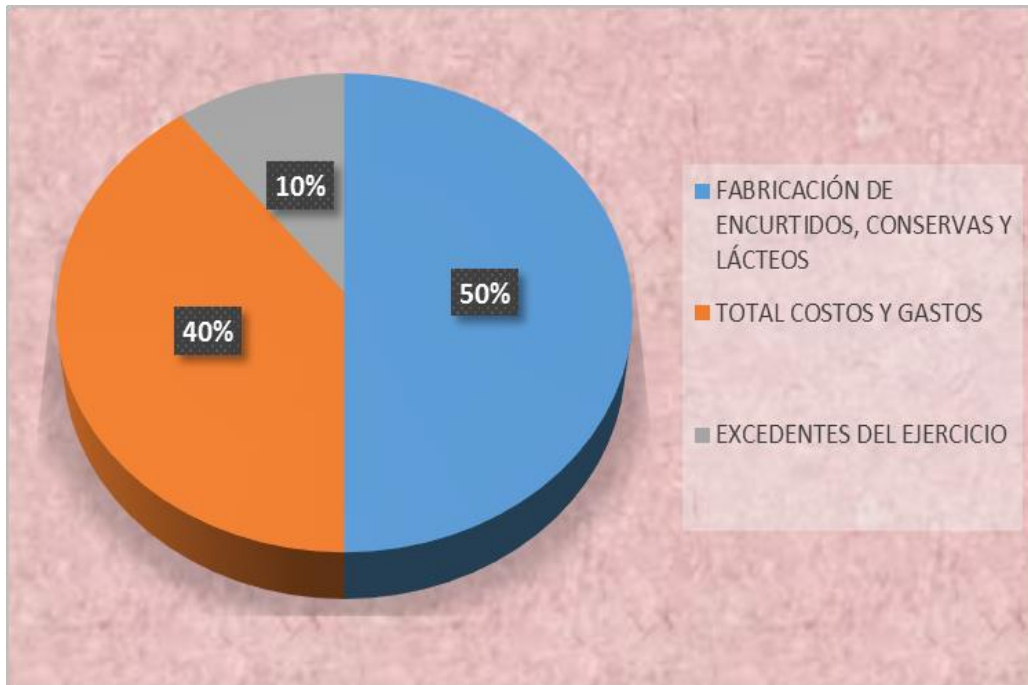
Fuente: Proponentes

El patrimonio presenta variaciones significativas en el capital social de la empresa representado en un 85%, pues se presume que se realizaron ventas de acciones para capitalizar en un mayor porcentaje a la empresa y lograr mantenerse en el mercado local y regional.

Cuadro 28. Fluctuaciones del estado de resultados

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis horizontal	
	Año 2011	Año 2012	Variación absoluta	Variación relativa
<b>FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS</b>	34,522,000.00	40,382,000.00	5,860,000	16.97
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	32,984,000.00	37,623,000.00	4,639,000	14.06
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	1,538,000.00	2,759,000.00	1,221,000	79.39
Fuente: Proponentes				

Gráfica 20. Fluctuaciones del estado de resultados



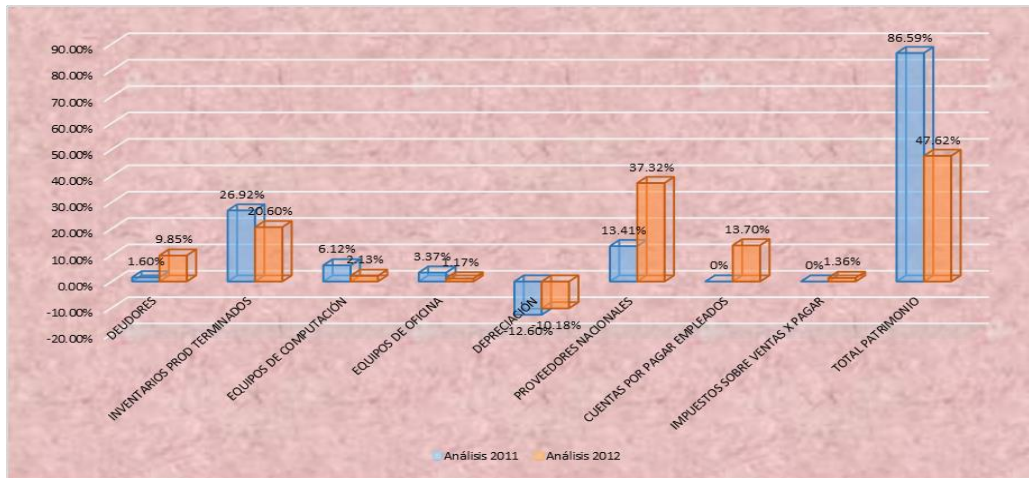
Fuente: Proponentes

En cuanto al estado de resultados se observa que las mayores fluctuaciones se presentaron en la fabricación de encutidos, conservas y lácteos pues se encuentran representados por el 50% de los resultados arrojados en el periodo, de igual manera se observa que los costos y gastos ascienden al 40%, evidenciándose que el 10% restante esta constituido por los excedentes que la empresa logró obtener por desarrollar su objeto social.

Cuadro 29. Participación en el Balance General

Descripción cuenta	Balance 2011	Balance 2012	Análisis 2011	Análisis 2012
<b>DEUDORES</b>	260,825.00	4,613,222.00	1.60%	9.85%
<b>INVENTARIOS PROD TERMINADOS</b>	4,400,000.00	9,650,199.00	26.92%	20.60%
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	1,000,000.00	1,000,000.00	6.12%	2.13%
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	550,000.00	550,000.00	3.37%	1.17%
<b>DEPRECIACIÓN</b>	(2,058,733.33)	(4,769,766.67)	-12.60%	-10.18%
<b>PROVEEDORES NACIONALES</b>	2,191,266.67	17,485,387.00	13.41	37.32%
<b>CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS</b>		6,418,961.00	0.00	13.70%
<b>IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR</b>	-	636,000.00	0.00	1.36%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	14,151,225.00	22,313,673.00	86.59%	47.62%

Gráfica 21. Participación en el Balance General



Fuente: Proponentes

Los rubros del balance con mayor variación corresponden a los inventarios, proveedores nacionales y al total del patrimonio, observándose de un año a otro, diferencias que permiten establecer estrategias para mejorar su rendimiento.

Cuadro 30. Participación en el Estado de Resultados

Descripción	Estado de resultados Comparativo		Análisis vertical	
	Año 2011	Año 2012	Año 2011	Año 2012
<b>COSTOS DE MERCANCIAS</b>	23,384,000.00	25,896,000.00	67.74%	64.13%
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	1,538,000.00	2,759,000.00	4.46%	6.83%

Fuente: Proponentes

Gráfica 22. Participación en el Estado de Resultados



Fuente: Proponentes

Se puede observar que la participación del estado de resultado está representada con un 67.74%, para el año 2011 y para el 2012, 64.13%, en los costos viéndose que de un año a otro se presentó una disminución fue del 3.61%, conllevando esta situación a que se observe un aumento de un año de 2.37%, beneficiándose con este aumento la rentabilidad de la empresa.

#### **4.4.3 Análisis a través de indicadores.**

**4.4.3.1 Indicadores de Liquidez.** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

**Razón corriente.** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

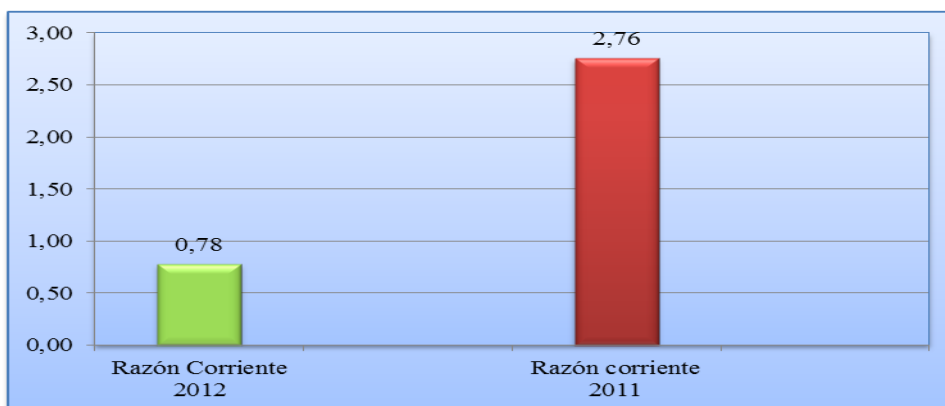
$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cuadro 31. Razón corriente.

Indicador	Fórmula	Resultado
Razón Corriente 2012	$\frac{19,091,387.67}{24,540,348.00}$	0.78
Razón corriente 2011	$\frac{6,048,825.00}{2,191,266.67}$	2.76

Fuente: Proponentes.

Gráfica 23. Razón corriente.



Fuente: Proponentes

**Interpretación.** Estos resultados indican que la Asociación Mixta de Alimentos Convite por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ 2.76 pesos y \$ 0,78 pesos de

respaldo en el activo corriente, para los años 2011 y 2012 respectivamente para respaldar sus obligaciones.

La empresa disminuyó su razón corriente entre año 2011 y 2012 por que la variación relativa del activo es menor que la variación relativa del pasivo corriente.

Datos que indican que Convite no tiene la capacidad cumplir con sus obligaciones, deudas o pasivos a corto plazo, destacando que el año 2011 tenía una mayor razón corriente, mayor solvencia y capacidad de pago, pero para el año 2012 no se contó con el mismo comportamiento, dado que la empresa realizó compra de materiales a crédito y no se cumplió con los planes comerciales y la demanda proyectada lo que incidió en el aumento de inventario de productos terminados y en la disminución de los excedentes al culminar el ciclo económico.

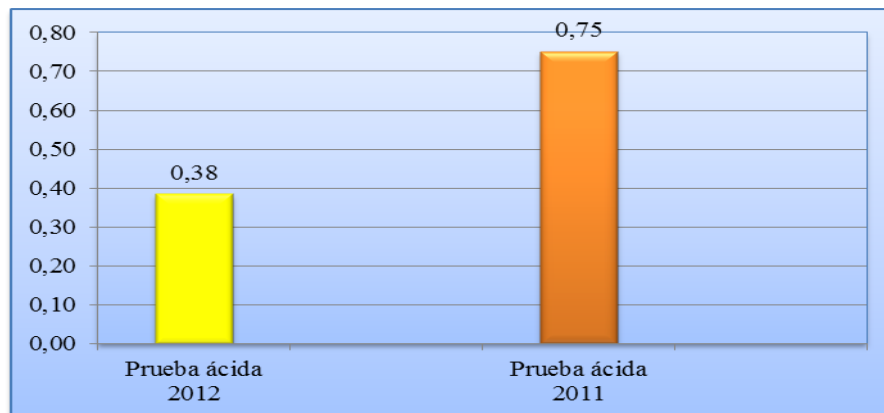
**Prueba ácida.** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cuadro 32. Prueba ácida.

Indicador	Fórmula	Resultado
Prueba ácida 2012	$\frac{19091387.67 - 9650199}{24540348}$	0.38
Prueba ácida 2011	$\frac{6048825 - 4400000}{2191266.667}$	0.75
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 24. Prueba ácida.



Fuente: Proponentes.

Interpretación. La Asociación Mixta de Alimentos Convite presenta una prueba ácida de 0.75 en el año 2011 y 0.38 en el año 2012. Lo anterior quiere decir que por cada peso (\$) 1.00) que se debe a corto plazo cuenta, para su cancelación, con \$0.75 pesos en el año 2011 y \$0.38 pesos para el año 2012 en activos corrientes de fácil realización.

Esto se puede evidenciar dado que la empresa tuvo una mayor dinámica en los inventarios, y con esto mayores ventas lo que incidió en el aumento del recaudo monetario con el que se podría hacer efectivas sus obligaciones a corto plazo. De igual manera se puede acotar que este flujo de inventarios fluctuó debido a que la empresa a través de sus operadores logísticos e impulsadoras logro llegar a otros mercados y clientes potenciales, vinculando nuevos canales de comercio, los cuales le permitirán a la empresa poder ofrecer sus productos y obtener mayores excedentes y así posicionarse en otros mercados mediante la divulgación, promoción de sus productos, así mismo el establecimiento de relaciones comerciales, gracias a las técnicas de mercadeo y atracción de consumidores de acuerdo a los perfiles de cada segmento, aplicadas en las ferias empresariales.

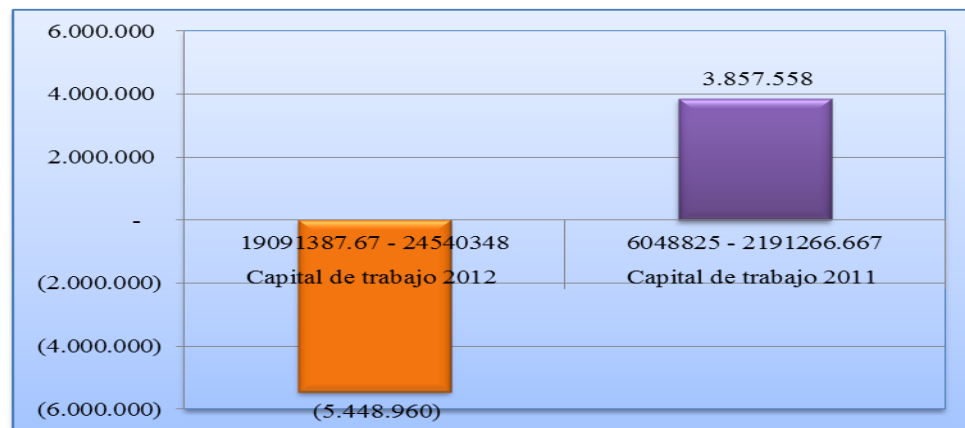
Capital de trabajo. Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo Corriente

Cuadro 33. Capital de trabajo.

Indicador	Fórmula	Resultado
Capital de trabajo 2012	19091387.67 - 24540348	(5,448,960)
Capital de trabajo 2011	6048825 - 2191266.667	3,857,558
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 25. Capital de trabajo.



Fuente: Proponentes.

**Interpretación.** . La Asociación Mixta de Alimentos Convite genera un capital de Trabajo de \$3, 857, 558 para el año 2011 y de menos \$5,448, 960, para el año 2012, lo que refleja que no se dispone Capital de Trabajando para continuar con sus actividades en dicho año.

El análisis del Capital de Trabajo es de vital importancia dado el creciente proceso de recuperación de la economía de la empresa, fundamentado en el autofinanciamiento, el cual se refleja una disminución en el 2012, conllevando a que la entidad disminuya su flujo de efectivo puesto que ha aumentado las obligaciones con terceros y pagos de salarios pendientes con empleados, por lo tanto este indicador refleja de manera clara y precisa la utilización de los recursos de la empresa con destinos de inversión, así mismo determinar de dónde provienen y hacia dónde van sus flujos de efectivo e incluso con el objetivo de llegar a prever los movimientos futuros, de tal manera que se pudieran hacer predicciones del capital neto de trabajo presupuestado o necesario, así mismo se evidencian el aumento de maquinaria y equipo debido al aporte que realizó el Departamento para la Prosperidad Social DPS para mejorar la calidad de los productos y el sistema de producción, factor benéfico para la empresa porque se vio aumentó pero esto a futuro retornara de manera positiva en la disminución de tiempos y movimientos en el ciclo de producción, es decir un manejo operativo de la empresa.

Se le recomienda a la empresa diseñar planes comerciales para incrementar sus ventas para que su razón de liquidez se desarrolle dentro de los parámetros permitidos y se mantenga para que así la variación relativa del activo corriente sea mayor que la del pasivo corriente.

**4.4.3.2 Indicadores de Endeudamiento.** Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

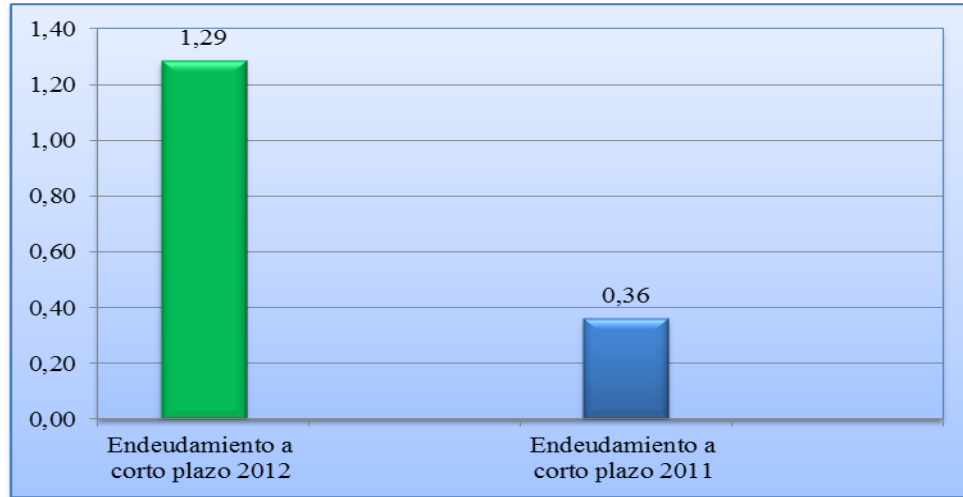
Nivel de endeudamiento. Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo corriente}}$$

Cuadro 34. Endeudamiento a corto plazo.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Endeudamiento a corto plazo 2012	$\frac{24540348}{19091387.67}$	1.29
Endeudamiento a corto plazo 2011	$\frac{2191266.667}{6048825}$	0.36
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 26. Endeudamiento a corto plazo.



Fuente: Proponentes.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

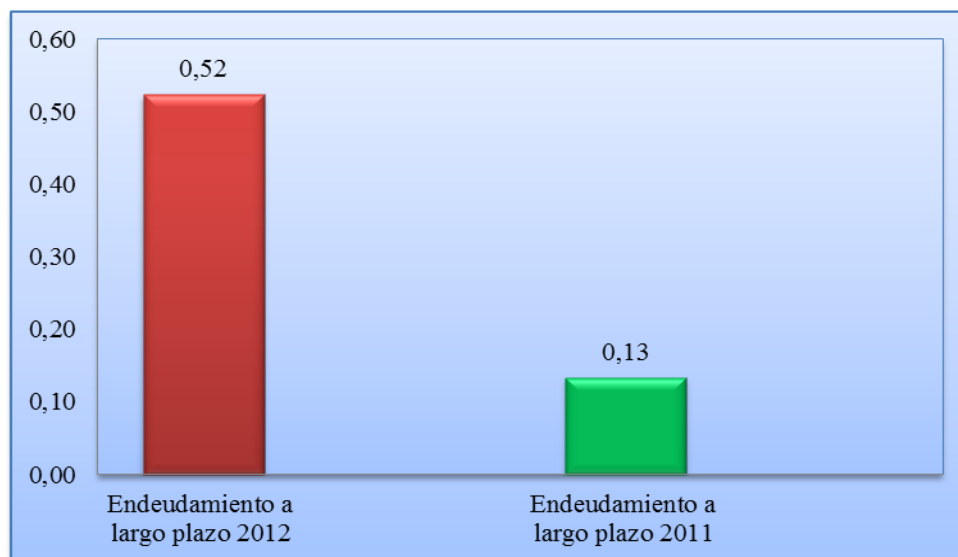
Por cada peso que la empresa invirtió en el activo debe \$0.36 pesos en el año 2011 y \$ 1.29 pesos en el año 2012 el 36 % pertenece a los acreedores en el año 2011 y 129% en el año 2012. La empresa aumento su nivel de endeudamiento a corto plazo porque la variación relativa de activo corriente fue menor que la variación relativa del pasivo corriente, razón por la cual se deben incrementar sus ventas apoyándose en una excelente estructura comercial y marketing para que la variación relativa de activo corriente sea mayor a la variación relativa del pasivo corriente, adelantar los procesos de aduaneros para dar trámite a la exportación, así mismo la mejora continua de los procesos para acreditar la certificaciones que le permitirán situar los productos en almacenes de cadena y segmentos de mercado competitivos, donde la calidad sea el valor agregado para despertar interés de miles del consumidores en el país y en el mundo, todo ello con el propósito de aumentar los excedentes y poder realizar el cumplir con sus obligaciones, es de resaltar que el endeudarse es bueno pero si se hace dentro de los parámetros de administración y orientación de planes de acción que permitan la efectiva ejecución en el ámbito comercial, operativo y financiero de la asociación.

Cuadro 35. Endeudamiento a largo plazo.

Endeudamiento a largo plazo 2012	<u>24540348</u>	0.5
	46,854,021.00	
Endeudamiento a largo plazo 2011	<u>2191266.667</u>	0.13
	16,342,491.67	
Fuente: Proponentes.		



Gráfica 27. Endeudamiento a largo plazo.



Fuente: Proponentes.

Este indicador se puede interpretar diciendo que por cada peso que la empresa invierte en el activo total debe 13 pesos en el año 2011 y por cada peso que invierte en el activo total en el año 2012 debe 52 pesos.

En el año 2011 el 13% del activo total pertenece a los acreedores y el 87% a sus dueños, lo mismo sucede en el año 2012 el 52% del activo total pertenece a los acreedores y el 48% a sus dueños, es decir, que el resultado de esta razón de un año a otro aumentó en un 39%, siendo un punto negativo porque quiere decir que la empresa debe organizar sus labores comerciales para aumentar sus ingresos operaciones para hacer oportuno pago de sus obligaciones, pues la empresa realizó adquisición de materia prima para disponer de ésta de acuerdo a la planeación de la producción y la demanda en la temporada que se avecina al fin de año 2012 y comienzo del 2013, como época turística y mayor flujo de viajeros de todo el país, lo que hizo que se endeudaran para disponer de inventario de productos terminados en stock, así como en proceso; la empresa debe financiarse con terceros dado que los socios no han realizado aportes, Convite es una asociación sin ánimo de lucro por tal motivo no despierta interés de personas naturales o jurídicas en la inyección de capital, por otro lado los excedentes de su ejercicio económico no son los más propicios, lo que hace limitada las proyecciones de la empresa para el crecimiento y evolución en el mercado.

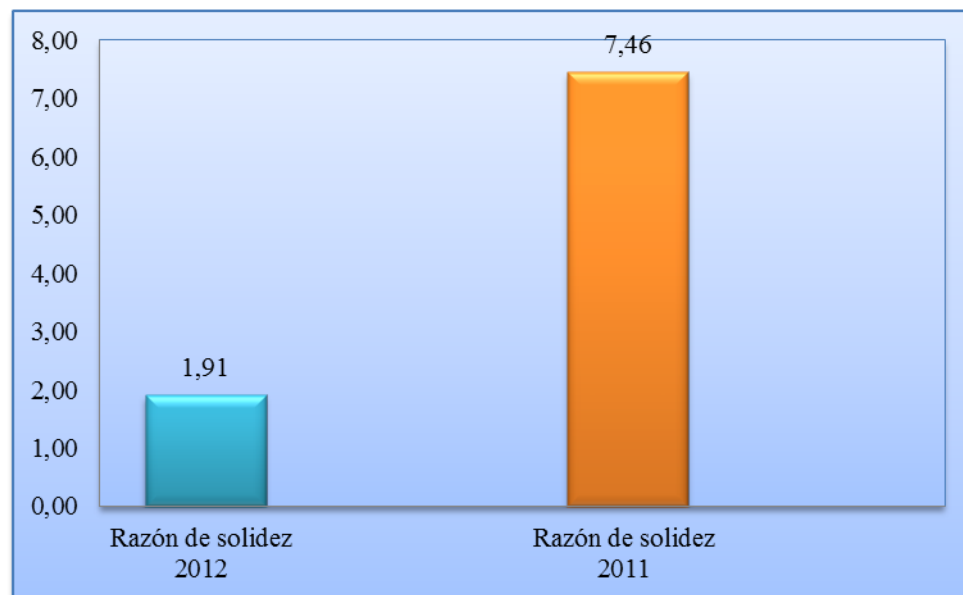
Razón de solidez. Este indicador muestra el porcentaje total de fondos, proporcionado por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de solidez} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

Cuadro 36. Razón de solidez.

Indicador	Fórmula	Resultado
Razón de solidez 2012	$\frac{46,854,021.00}{24,540,348.00}$	1.91
Razón de solidez 2011	$\frac{16,342,491.67}{2191266.667}$	7.46
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 28. Razón de solidez.



Fuente: Proponentes.

Interpretación Este indicador nos muestra que la empresa por cada peso que invirtió en su activo total tiene para respaldar el pasivo total tiene \$7.46 pesos en el 2011 y \$1,91 pesos en el 2012

Convite disminuyo su razón de liquidez porque la variación del activo corriente es menor a la variación del pasivo corriente, por lo tanto la empresa no tiene los suficientes recursos financieros para respaldar el pago de sus obligaciones con acreedores, es por ello que se hace necesario la participación de nuevos clientes es decir unidades de negocios que sean agentes de compras para comercialización de cada una de las líneas de productos para que la variación del activo corriente sea mayor variación a la del pasivo corriente.

La empresa posee liquidez pero tiene un alto nivel de endeudamiento lo que incidirá el pago de las obligaciones, así como la forma de aplicación de los excedentes de su

ejercicio económico es que se pueden mencionar la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos.

**4.4.3.3 Indicadores de Actividad.** Miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Rotación cuentas por cobrar. Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

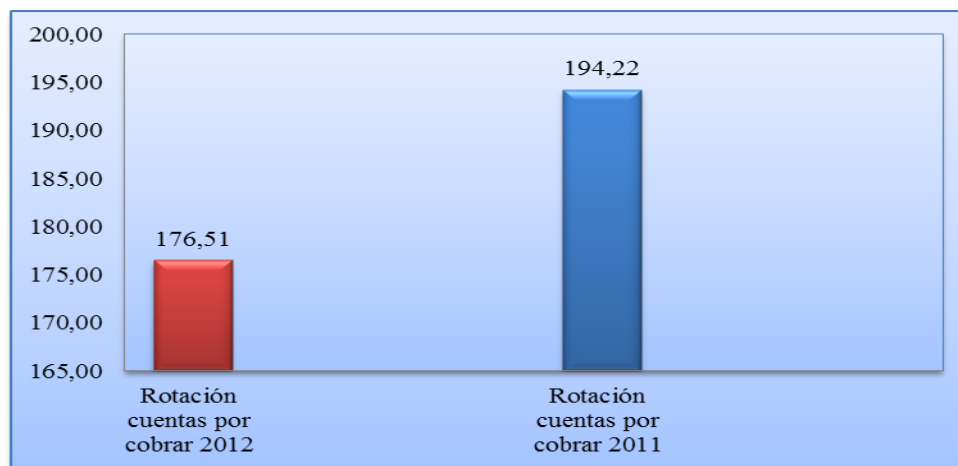
$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 37. Rotación cuentas por cobrar.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación cuentas por cobrar 2012	$\frac{4613222 * 360}{40,382,000.00}$	176.51
Rotación cuentas por cobrar 2011	$\frac{260825 * 360}{34,522,000.00}$	194.22

Fuente: Proponentes.

Gráfica 29. Rotación cuentas por cobrar.



Fuente: Proponentes.

Interpretación: Los Clientes se están demorando en pagar sus facturas de venta a la empresa 194 días en el año 2011 y 176 días en al año 2012, datos que reflejan que no se está haciendo efectivo el recaudo y recuperación de las ventas a crédito dentro del ciclo de operación, dado que no retorna en relación a la concesión de crédito otorgado por la Asociación a sus clientes actuales la cual es de 30 días. La dinámica de este indicador afecta la liquidez de la empresa, dado que con ello se puede disponer de recursos monetarios para cubrir las obligaciones y adquirir la materia prima de acuerdo a los planes comerciales y de producción de cada una de las líneas de productos.

Para cual Convite debe reestructurar sus políticas de cartera y sus componentes, donde se realice efectiva la administración de cobro de cartera en las tiendas, supermercados, panadería, heladería y todos los canales de comercio vinculados, utilizando técnicas de seguimiento de clientes para el estudio, análisis estricto.

El control de la cartera de clientes es una labor de los promotores de venta en la concesión de crédito a personas naturales o jurídicas, por otro lado al área financiera se involucra en monitoreo de deudas pendientes por recaudar, por tal motivo Convite debe estructurar un provisión de cartera para prever y reconocer ese riesgo constante de perder parte de lo vendido a crédito, de no poder recuperar esa cartera, de no poder cobrar esas deudas.

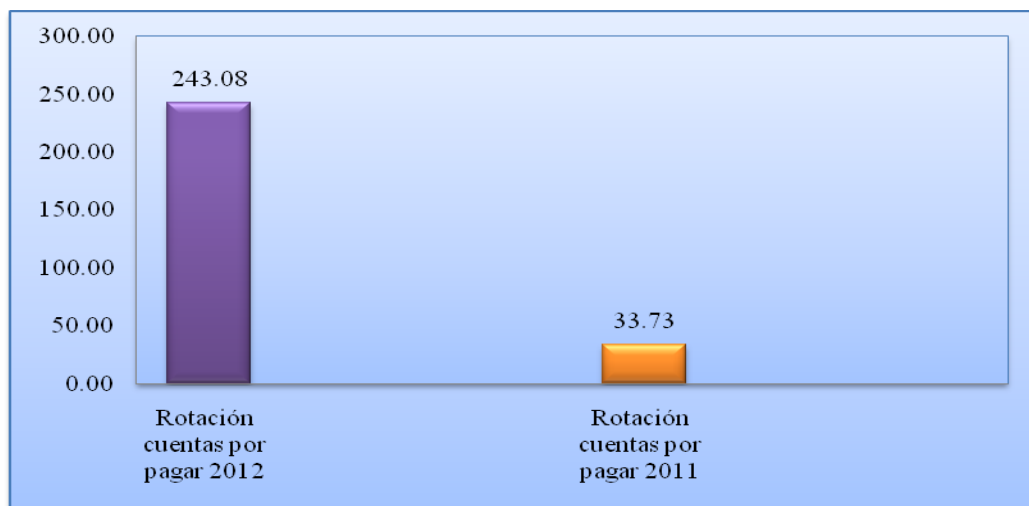
**Rotación de cuentas por pagar.** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Compras}}$$

Cuadro 38. Rotación de cuentas por pagar

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación cuentas por pagar 2012	$\frac{17485387 * 360}{25,896,000.00}$	243.08
Rotación cuentas por pagar 2011	$\frac{2191266.67 * 360}{23,384,000.00}$	33.73
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 30. Rotación de cuentas por pagar



Fuente: Proponentes.

Interpretación: La empresa Conвите para el año 2011 cumplió con las obligaciones con los proveedores según en plazo otorgado que es 45 días, la rotación de cuentas por pagar fue de 33 días, pero este mismo comportamiento no se evidencio en el 2012 dado que la rotación fue de 243.08 días, situación que indica que la empresa aumento el número de días de la cuentas por pagar a sus proveedores, lo que afecta el buen nombre de la Asociación y la vida crediticia con terceros, adquirir insumos y materiales a crédito es necesario, pero se debe realizar pago oportuno de los compromisos para que no afecta el suministro de materia prima, o no cancelar relaciones con los proveedores. La empresa debe aumentar las ventas de contado y administrar las cuentas por cobrar dentro de los rangos permitidos de acuerdo a las políticas de cartera, para que el recaudo y el flujo de efectivo sean más rotativos y constantes y poder solventar todas las obligaciones.

Rotación Activo.

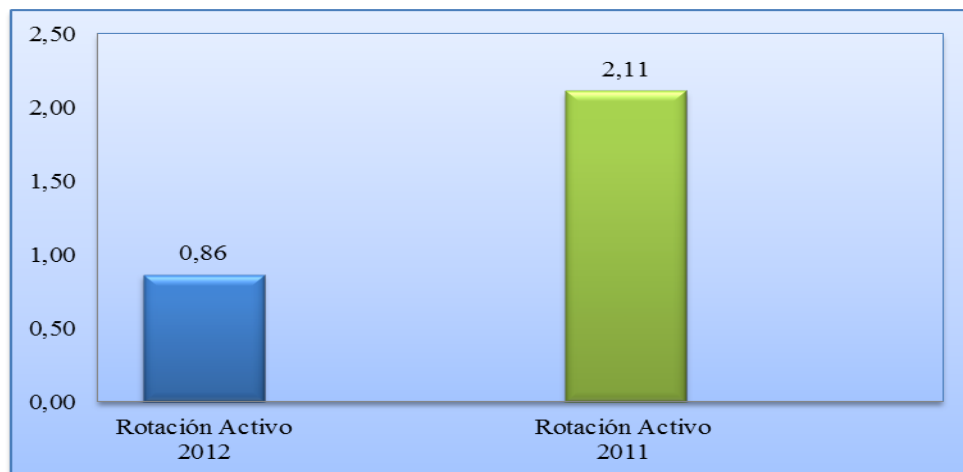
Identifica la productividad de las ventas, por cada peso invertido en activos.

$$\text{Rotación Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Cuadro 39. Rotación Activo.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación Activo 2012	$\frac{40,382,000.00}{46,854,021.00}$	0.86
Rotación Activo 2011	$\frac{34,522,000.00}{16,342,491.67}$	2.11
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 31. Rotación Activo.



Fuente: Proponentes.

Interpretación. Los anteriores indicadores significan que los activos totales rotaron 2.11 veces en el año 2011 y 0,86 veces en el año 2012. En otros términos, se puede decir que cada \$ 1 invertido en activos totales, generó ventas por \$2.11 pesos en el año 2011 y por \$0,86 pesos en el año 2012.

El activo de la empresa participo con el 2,11% de las ventas en el 2011 y 0,86% en el 2012. La empresa disminuyo la rotación del activo porque la variación relativa de las ventas es menor a la variación relativa del activo; la disminución de un año a otro en la rotación del Activo, puede indicar que la Empresa emplea ahora un nivel proporcionalmente mayor de activos para generar ventas. Una mejoría en el rendimiento de los activos probablemente se basa en un mayor margen de Excedentes La rotación del Activo se puede maximizar incrementando las ventas en mayor proporción de Activo o Disminuyendo los activos en mayor proporción a ventas.

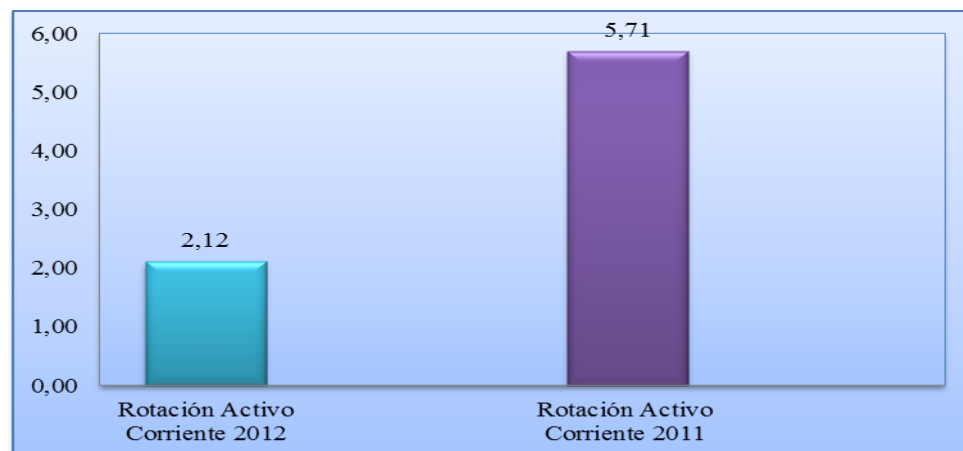
Rotación activo corriente. Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Circulante.  $\text{Rotación Activo Corriente} = \text{Ventas} / \text{Activo Corriente}$

Cuadro 40. Rotación activo corriente.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación Activo Corriente 2012	$\frac{40382000}{19,091,387.67}$	2.12
Rotación Activo Corriente 2011	$\frac{34522000}{6,048,825.00}$	5.71

Fuente: Proponentes.

Gráfica 32. Rotación activo corriente.



Fuente: Proponentes.

Interpretación. Los anteriores indicadores significan que el activo corriente roto 5,71 veces en el año 2011 y 2,12 veces en el año 2012. En otros términos, se puede decir que cada \$ 1

invertido en el activo corriente, generó ventas por 5,71 centavos en el año 2011 y por 2,12 centavos en el año 2012.

El activo corriente de la empresa participo con el 5,71% de las ventas en el 2011 y 2,12% en el 2012. Este comportamiento se debe al aumento de cuentas como caja y bancos, deudores e inventarios de productos terminados, es de anotar que en comparación al año 2011 disponían de un promedio de inventario de acuerdo a sus parámetros, pero al cierre del 2012 aumentó este indicador para contar con el stock para cubrir la temporada vacacional, otra supuesto que la empresa no cumplió con las metas comerciales lo que incide en la rotación de inventarios, estos son los dinamizadores de la rentabilidad de la asociación y del activo circulante.

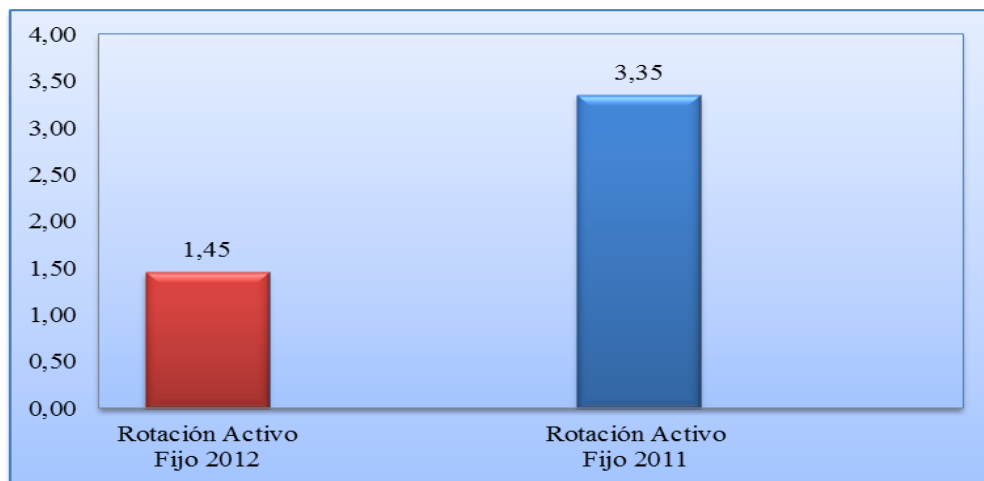
**Rotación Activo Fijo.** La rotación de Activos fijos es un índice que mide el uso de los activos en la producción de los bienes y servicios. Explícitamente relaciona el valor de las ventas netas de los establecimientos con el activo fijo neto empleado en elaborar los productos vendidos.

$$\text{Rotación Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Cuadro 41. Rotación Activo Fijo.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación Activo Fijo 2012	$\frac{40382000}{27,762,633.33}$	1.45
Rotación Activo Fijo 2011	$\frac{34522000}{10,293,666.67}$	3.35
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 33. Rotación Activo Fijo.



Fuente: Proponentes.

Su interpretación nos permite concluir que la empresa durante el año de 2011, vendió por cada peso invertido en activos fijos, \$3,35 pesos y en 2012 \$ 1,45 pesos, también se puede interpretar diciendo que la empresa rotó su activo fijo en 2011, 3,35 veces y 1,45 veces, en 2012. Esto es debido a los aumentos de cuenta como propiedad planta y equipo, maquinaria y equipo, y los ajustes de la depreciación de los mismos.

Rotación Patrimonio. Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los socios.

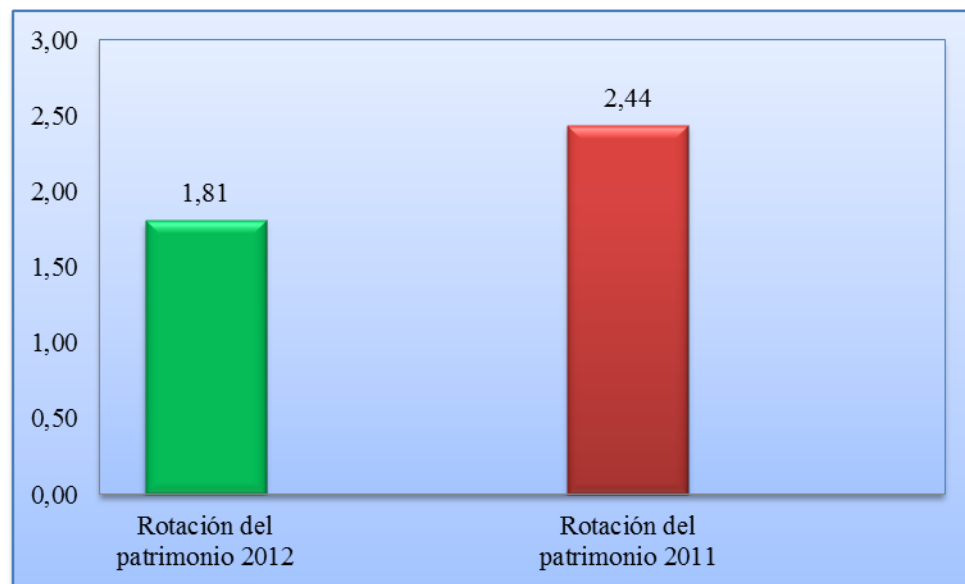
$$\text{Rotación del patrimonio} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuadro 42. Rotación Patrimonio.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rotación del patrimonio 2012	$\frac{40382000}{22,313,673.00}$	1.81
Rotación del patrimonio 2011	$\frac{34522000}{14,151,225.00}$	2.44

Fuente: Proponentes.

Gráfica 34. Rotación Patrimonio.



Fuente: Proponentes.

Interpretación: Por cada peso que la empresa invirtió en el patrimonio vendió en el año 2011 \$2,44 pesos y \$1,81 pesos en el año 2012



El patrimonio de la Asociación participó con el 2,44% de las ventas en el 2011 y 1,81% en el 2012. El patrimonio disminuyó por que la variación relativa de la ventas es menor que la variación relativa del patrimonio.

La Asociación Convite debe desarrollar planes de cobertura de mercado y focalización de nuevos clientes, canales de comercio, estableciendo nuevo vínculos comerciales para con ello aumentar la rotación del patrimonio donde el nivel de ventas sea de mayor índice y para que la variación relativa de las ventas sea mayor a la variación relativa del patrimonio.

**4.4.3.4 Indicadores de Rentabilidad o rendimiento.** Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

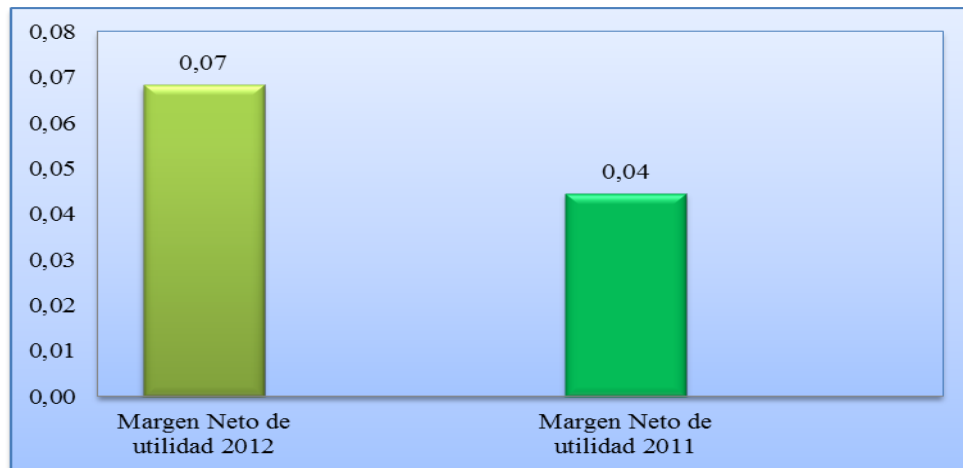
Margen Neto de utilidad. Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 43. Margen Neto de Utilidad.

Indicador	Fórmula	Resultado
Margen Neto de utilidad 2012	$\frac{2,759,000.00}{40382000}$	0.07
Margen Neto de utilidad 2011	$\frac{1,538,000.00}{34522000}$	0.04
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 35. Margen Neto de Utilidad.



Fuente: Proponentes.

Interpretación. Estos indicadores significan que la utilidad neta correspondió a un 0.04% de las ventas netas en el año 2011 y a un 0.07% de las ventas netas en el año 2012. Lo anterior equivale a decir que cada peso (\$) vendido generó 0.04 pesos de utilidad neta en el año 2011 y 0.07 pesos en el año 2012. Se puede observar que la empresa de un año a otro maximizó su utilidad neta debido a que sus ventas en el año 2011 aumentaron muy poco por la presencia de la Asociación Mixta de Alimentos Convite en otras áreas de influencia donde se impulsaron, promovieron, ofertaron sus productos conllevando esto a que la empresa cuente con un mayor margen de utilidad, esto es reflejo de las labores comerciales y de la participación en ferias empresariales.

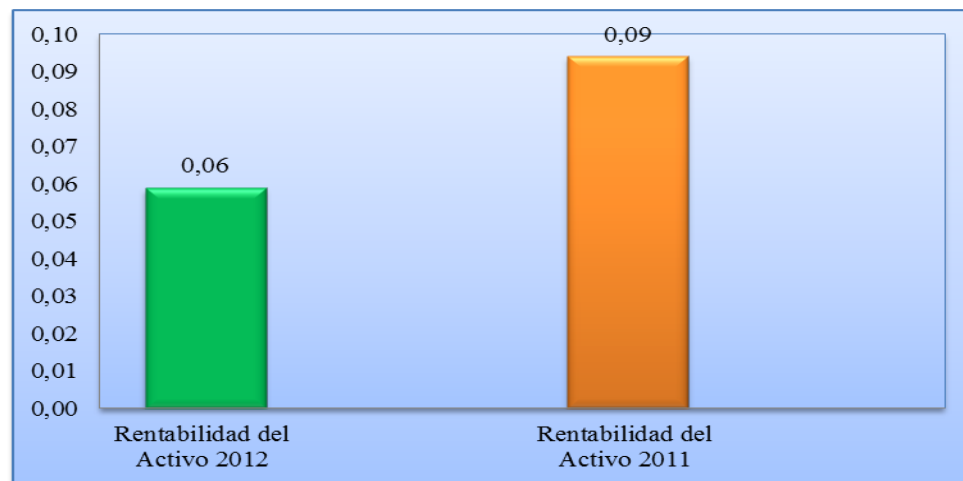
Rentabilidad del Activo. Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

Cuadro 44. Rentabilidad del Activo.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rentabilidad del Activo 2012	$\frac{2759000}{46,854,021.00}$	0.06
Rentabilidad del Activo 2011	$\frac{1,538,000.00}{16,342,491.67}$	0.09
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 36. Rentabilidad del Activo.



Fuente: Proponentes

Estos resultados indican que por cada \$1 que la empresa invirtió en el activo total en el 2011 obtuvo \$ 9 pesos de excedente neto y en el 2012 \$6 pesos excedente neto.

El activo total de la Asociación participó con el 9% excedente neto obtenido en 2011 y 6% excedente neto del 2012. La rentabilidad del Activo disminuyó en mayor proporción al comparar el 2011 con el 2012 por que la variación relativa del excedente neto disminuyó la variación del Activo total.

Convite debe incrementar la rentabilidad del activo, aumentando el nivel de ventas apoyándose en una excelente estructura comercial y marketing para que la variación relativa de excedente neto aumente la variación relativa activo. La empresa tiene una rentabilidad del activo baja pero aceptable porque el indicador es mayor que 0. Se evidencia que los activos totales rotaron más veces que en el año 2011, evidenciados con esto que la empresa Convite á colocando entre sus clientes 0,09 veces el valor de la inversión efectuada, es decir la dinámica de sus excedentes.

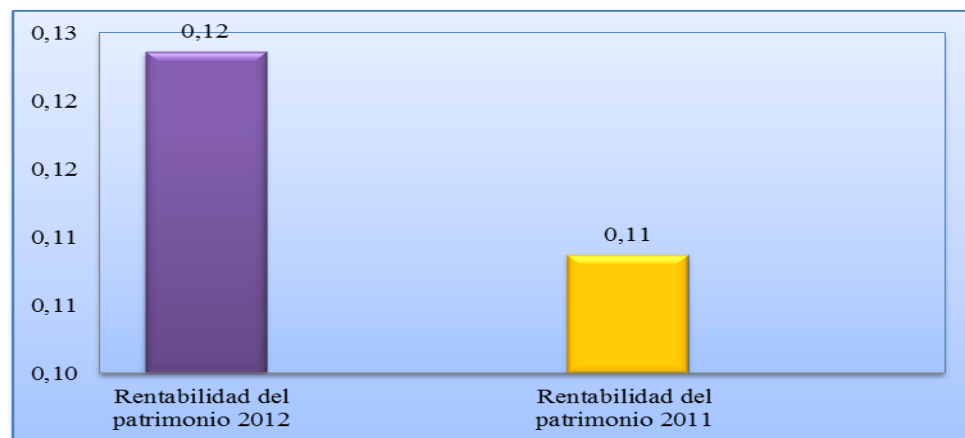
Rentabilidad del patrimonio. Este indicador explica cuál es el rendimiento generado por la empresa por cada peso invertido por los socios.

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuadro 45. Rentabilidad del Patrimonio.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rentabilidad del patrimonio 2012	$\frac{2759000}{22,313,673.00}$	0.12
Rentabilidad del patrimonio 2011	$\frac{1538000}{14,151,225.00}$	0.11
Fuente: Proponentes.		

Grafica 37. Rentabilidad del Patrimonio.



Fuente: Proponentes.

Los resultados obtenidos dicen que la empresa por cada peso que invirtió en su patrimonio generó productos por \$0,11 pesos para el año 2011 y en el 2012 por cada peso que la empresa invirtió en su patrimonio se generaron productos por \$ 0,12 pesos.

La rentabilidad del patrimonio aumento entre el año 2011 y 2012 por que la variación relativa de utilidad neta aumentó la Variación relativa Patrimonio .

Convite debe incrementar la rentabilidad del patrimonio aumentando sus ventas apoyándose en una estratégica plataforma comercial para que la variación relativa de utilidad neta aumentara la variación relativa Patrimonio.

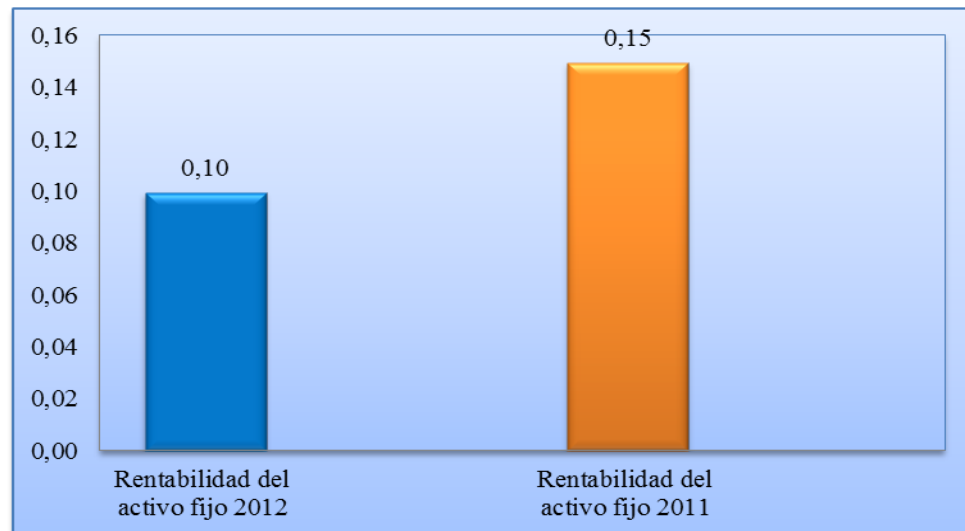
Rentabilidad del Activo fijo. Esta razón muestra la capacidad del activo fijo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad del activo fijo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo fijo}}$$

Cuadro 46. Rentabilidad del Activo fijo.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rentabilidad del activo fijo 2012	$\frac{2759000}{27,762,633.33}$	0.10
Rentabilidad del activo fijo 2011	$\frac{1538000}{10,293,666.67}$	0.15
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 38. Rentabilidad del Activo fijo.



Fuente: Proponentes.

Los indicadores aquí calculados significan que la utilidad neta, con respecto al activo fijo bruto correspondió al 0,15% en el año 2011 y al 0.10% en el 2012, lo que es igual que cada peso invertido con activo fijo bruto, generó \$ 0.15 pesos de utilidad neta en el 2011 y en el 2012 \$ 0,10 pesos de utilidad neta, esto indica la ineficiencia de la empresa en utilizar sus activos para generar ventas y excedentes.

Rentabilidad del activo corriente.

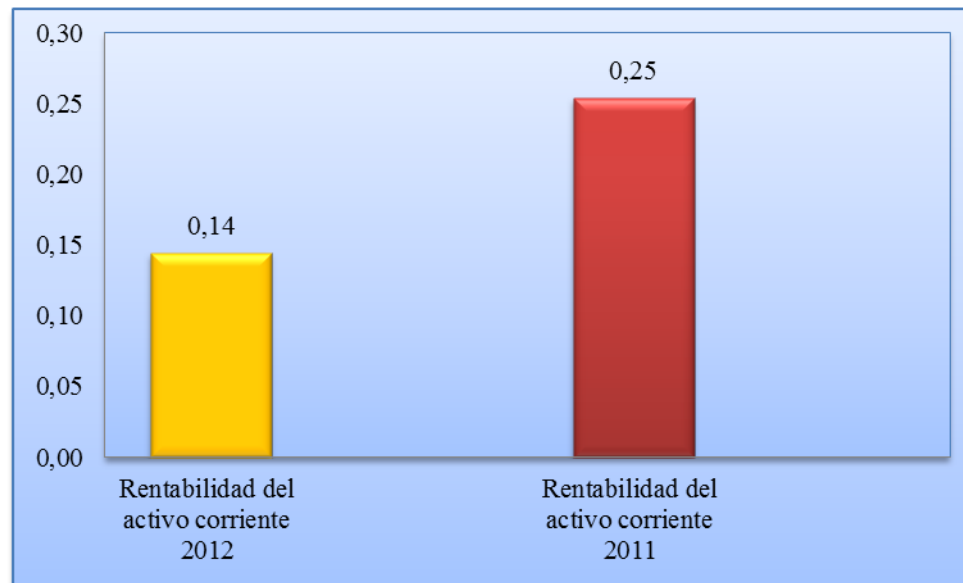
$$\text{Rentabilidad del activo corriente} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Corriente}}$$

Cuadro 47. Rentabilidad del activo corriente.

Indicador	Fórmula	Resultado
Rentabilidad del activo fijo 2012	$\frac{2759000}{27,762,633.33}$	0.10
Rentabilidad del activo fijo 2011	$\frac{1538000}{10,293,666.67}$	0.15

Fuente: Proponentes.

Gráfica 39. Rentabilidad del activo corriente.



Fuente: Proponentes.

Para el 2011 por cada peso que la empresa invirtió en su activo corriente se generó \$0.25 pesos de excedente neto y el activo corriente participó con el 0.25% y del excedente neto.

En el 2012 por cada peso que la empresa invirtió en su activo corriente se generó \$0.14 pesos de excedente neto y el activo corriente participó con el 0.14% y del excedente neto.

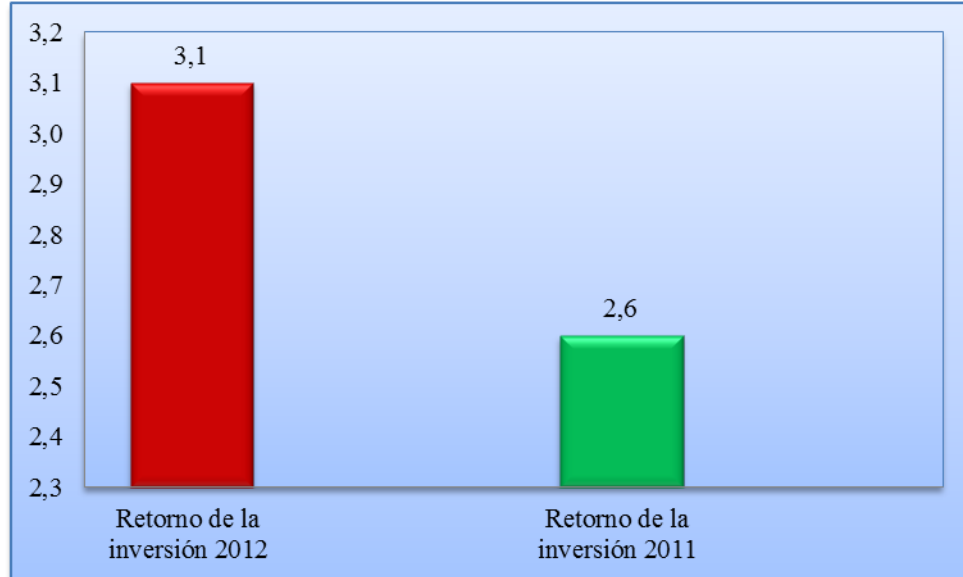
Retorno de la Inversión. Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{100\% (\text{Total de Inversión})}{\text{Rentabilidad activo}}$$

Cuadro 48. Retorno de la inversión.

Indicador	Fórmula	Resultado
Retorno de la inversión 2012	$\frac{100\%}{0.06}$	3.1
Retorno de la inversión 2011	$\frac{100\%}{0.09}$	2.6
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 40. Retorno de la inversión.



Fuente: Proponentes.

En el año 2011 Convite recuperará su inversión en 2,6 años y para el 2012 en 3,1 años. Observándose que esta empresa está dentro de los niveles adecuados para recuperar su inversión, aunque se puede inferir que la capacidad básica de la Empresa Convite para generar utilidades por cada peso de Activo Total invertido es muy baja, lo cual denota bajo

nivel de eficacia de la gestión. El enriquecimiento de la empresa, como producto del beneficio obtenido, apenas aumenta como consecuencia de sus bajas razones de rotación y de su bajo margen de excedentes sobre las ventas; por tanto entre más altos sean los excedentes sobre la inversión es más eficiente la organización.

**4.4.4 Razones de apalancamiento.** El apalancamiento es una herramienta para administrar la empresa, se emplea como una estrategia asociada con la forma de financiarse y gastar. El apalancamiento surge por la necesidad de incurrir en el cubrimiento de las cargas fijas, operativas y financieras para realizar la gestión empresarial.

**4.4.4.1 Apalancamiento total.**

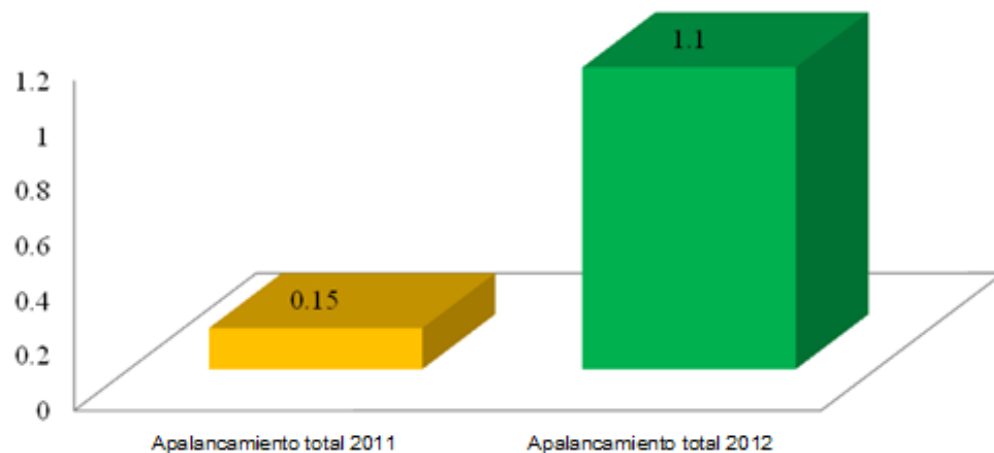
$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuadro 49. Apalancamiento total

Indicador	Fórmula	Resultado
Apalancamiento total 2011	$\frac{2,191,266.67}{14,151,225.00}$	0.15
Apalancamiento total 2012	$\frac{24,540,348.00}{22,313,673.00}$	1.10

Fuente: Proponentes.

Gráfica 41. Apalancamiento total



Fuente: Proponentes.

Este indicador trata de establecer la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa. Para esto se toman todas las obligaciones a corto como largo plazo, ya sea con bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, etc. En el caso Convite, se observa que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos de tipo financiero por 0.15 pesos en el año 2011 y 1.10 pesos en el año 2012. Esta situación se presenta porque la empresa no cuenta con rotación de inventarios y por ende una rotación de efectivo que le permita cancelar sus obligaciones, además Convite actualmente posee una deuda con proveedores relativamente alta, respecto a su liquidez.

Una de las formas como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros lo constituye el Sistema Dupont, este indicador correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento.

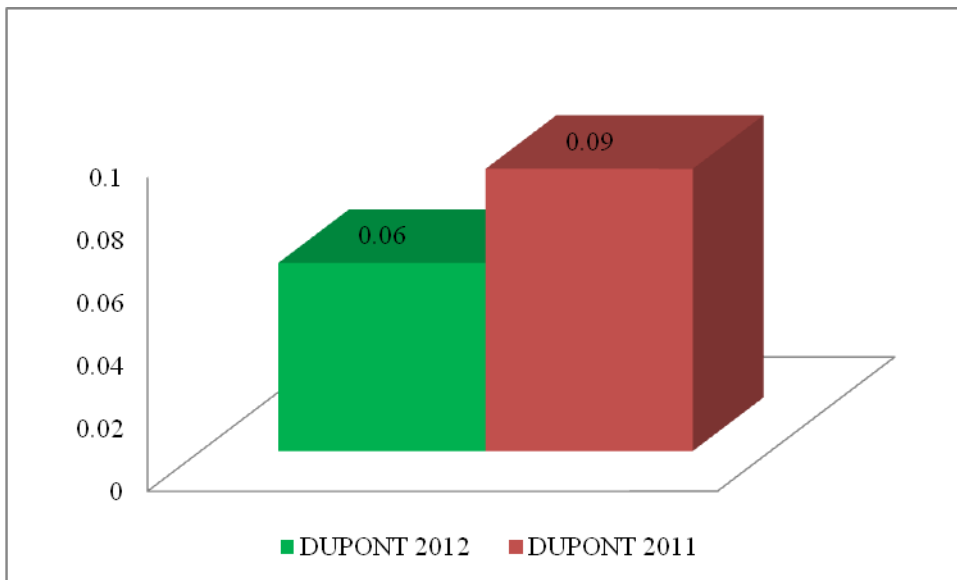
$$\text{DUPONT} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro 50. Índice de Dupont

Indicador	Fórmula		Resultado
DUPONT 2012	$\frac{2.759.000}{40.382.000}$	$* \frac{40.382.000}{46.854.021}$	0.06
DUPONT 2011	$\frac{1.538.000}{34.522.000}$	$* \frac{34.522.000}{16.342.492.67}$	0.09

Fuente: Proponentes.

Gráfica 42. Índice de Dupont



Fuente: Proponentes.

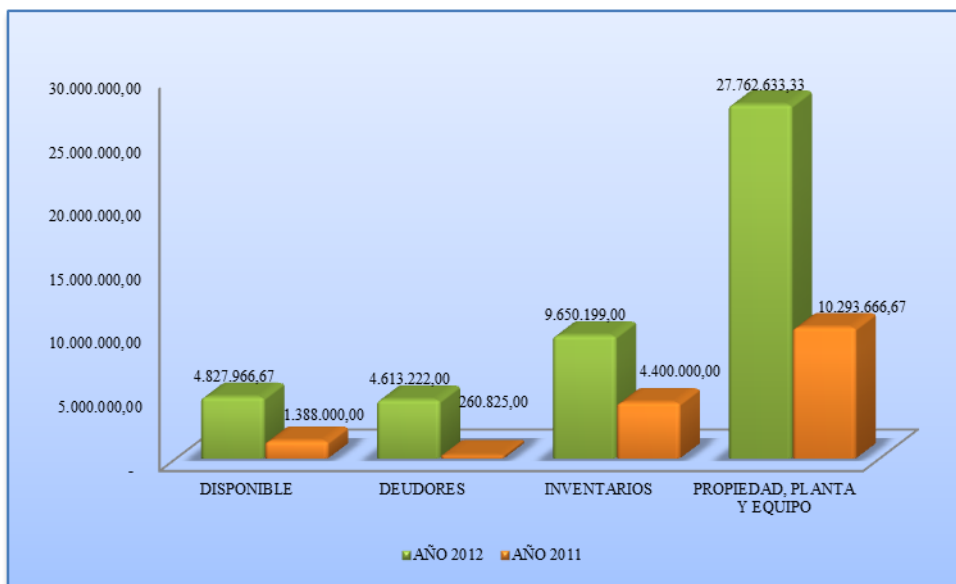


Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 0.09% para el año 2011 y del 0.06% para el año 2012, de donde se puede concluir que no cuenta la eficiencia requerida para la operación de activos, por cuanto existe una disminución de un año otro, evidenciándose que convite no desarrollo sus operaciones comerciales y contables eficientemente respecto a la administración y utilización de los activos, de igual manera se puede afirmar que mediante el índice dupont se pudo determinar la ineficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital, siendo estos tres factor los directos responsables del crecimiento económico, estableciendo de esta manera que Convite aplicó estos factores de manera inadecuada mostrando con esto menores excedentes debido al nivel de endeudamiento tan alto que se presenta al cierre de su ciclo económico en los años analizados.

Cuadro 51. Composición del Activo

Descripción	AÑO 2012	AÑO 2011
DISPONIBLE	4,827,966.67	1,388,000.00
DEUDORES	4,613,222.00	260,825.00
INVENTARIOS	9,650,199.00	4,400,000.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	27,762,633.33	10,293,666.67
TOTAL ACTIVO	46,854,021.00	16,342,491.67
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 43. Composición del activo



Fuente: Proponentes.

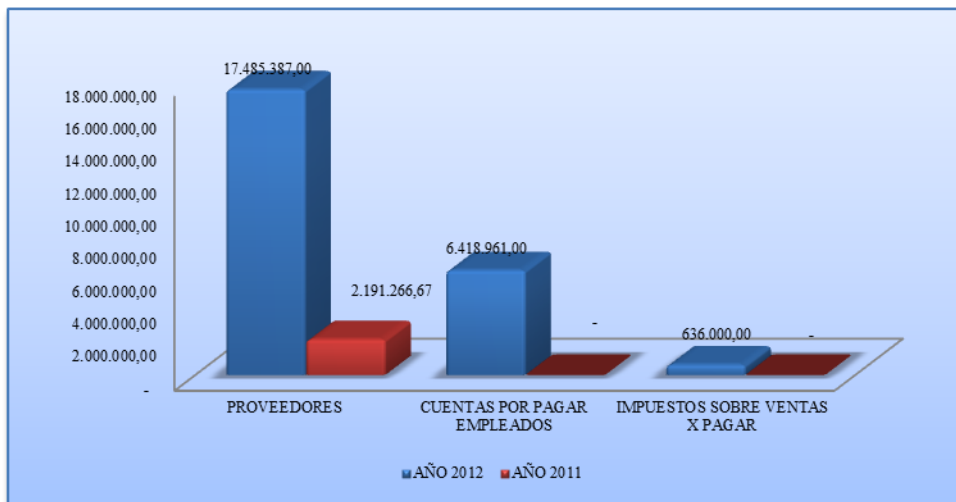
Como se puede observar en el Gráfica anterior el activo se encuentra compuesto por el disponible, deudores, inventarios y las propiedades planta y equipo, viéndose variación en los deudores representados para el año 2011 por \$ 260,825 y para el año 2012, \$ 4.613.222.000, percibiendo que la asociación no está haciendo pago oportuno de sus obligaciones y aumento este índice, es vez de ser lo contrario. Por otra parte los inventarios presenta una variación de \$5.250.199 representada para el año 2011 por \$ 4.400.000 y para el año 2012, \$ 9.650.199 esto se evidencia dado que no tuvieron una rotación positiva, así mismo hubo exceso de producción y no se proyectó la demanda de dicho productos, en cuanto a la propiedad plata y equipo se observa una variación significativa de \$ 26.733.366,7 representada para el año 2011 por \$10.293.666.67 y para el año 2012, \$ 27.762.633,33 esto debido a la dotación de máquinas como como dosificadora, despulpadora, Lavadora de frutas, despulpadora de frutas, realizada por el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) con el propósito de mejor los procesos.

Cuadro 52. Composición del Pasivo

PASIVO	AÑO 2012	AÑO 2011
PROVEEDORES	17,485,387.00	2,191,266.67
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	6,418,961.00	-
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	636,000.00	-
TOTAL PASIVO	24,540,348.00	2,191,266.67

Fuente: Proponentes.

Gráfica 44. Composición del pasivo



Fuente: Proponentes.

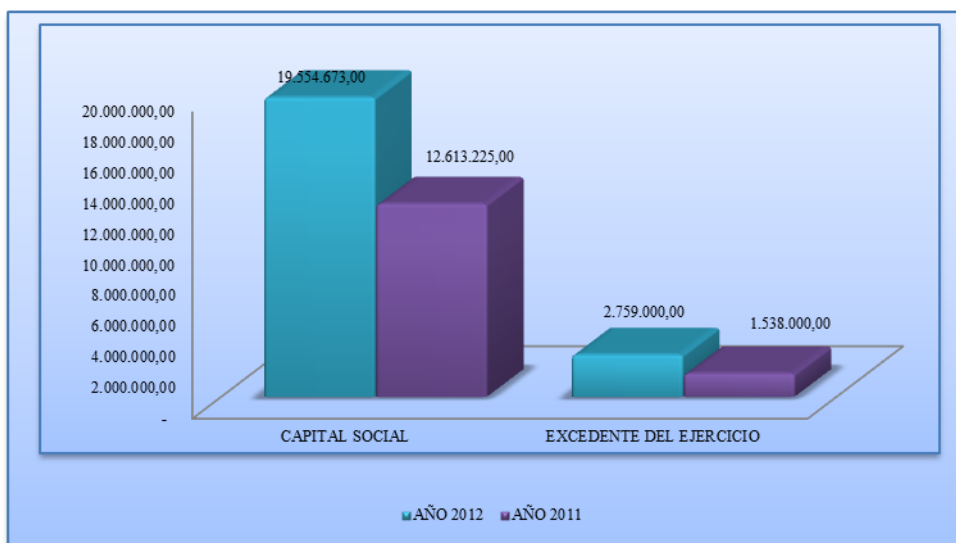
El pasivo de Asociación Mixta de Alimentos Convite está compuesto por proveedores, cuentas por pagar, e impuestos sobre las ventas viéndose para el año 2012 una mayor concentración en los proveedores que representa el 63.10% del total del Pasivo, y que su

valor asciende a \$17.485.387 en el 2012 y en el 2011 a \$ 2.191.266,67, lo que muestra que no se tuvo liquidez para cubrir el pago a terceros, de igual manera se adquirió la materia prima sin planeación comercial, realizando producción no estimadas realmente, por otro lado las cuentas por pagar a empleados las cuales representan el 26.10% del total pasivo otro índice que refleja un aumento dado que no se obtuvieron excedentes necesarios para cumplir con sus obligaciones, ni se presenció una positiva dinámica de efectivo para cancelarlos.

Cuadro 53. Composición del Patrimonio

PATRIMONIO	AÑO 2012	AÑO 2011
CAPITAL SOCIAL	19,554,673.00	12,613,225.00
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	2,759,000.00	1,538,000.00
TOTAL PATRIMONIO	22,313,673	14,151,225
Fuente: Proponentes.		

Gráfica 45. Composición del patrimonio.



Fuente: Proponentes.

Como se puede observar el patrimonio está compuesto por el capital social y el excedente del ejercicio, además se establece que el capital presentó un aumento, por cuanto se presume existieron nuevos aportes de los socios, con el fin de fortalecer su objeto social, así mismo se observa que los resultados del ejercicio presenta una variación no tan significativa de un año a otro, pues se deduce que para el año 2012 existieron mayores ventas y menores gastos, los cuales son representados por \$ 2.759.000 para el año 2012 y 1.538.000 para el 2011, resultado no razonable para la inversión realizada.

Cuadro 54. Composición del Estado de Resultados

P&G	AÑO 2012	AÑO 2011
FABRICACIÓN DE INCURTIDOS, CONSERVAS Y LACTEOS	40,382,000.00	34,522,000.00
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS DE MERCANCÍAS	25,896,000.00	23,384,000.00
GASTOS OPERACIONALES	11,300,000.00	9,200,000.00
OTRAS DEDUCCIONES	427,000.00	400,000.00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	37,623,000.00	32,984,000.00
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	2,759,000.00	1,538,000.00

Fuente: Proponentes.

Gráfica 46. Composición del estado de resultados



Fuente: Proponentes.

La composición del estado de resultados está formada por la fabricación de encurtidos, conservas y lácteos, costos de mercancías, gastos operacionales, otras deducciones, excedentes de los ejercicios, por lo tanto se puede inferir que:

Convite, tiene muy claro que su subsistencia se deriva de su actividad principal, y no de otras actividades, en relación a los ingresos operacionales éstos han tenido una tendencia al crecimiento entre un año y otro de \$5.860.000.

En cuanto a los costos, estos han tenido un promedio del 64.13% de los ingresos operacionales en el periodo 2012 y para el 2011 de 67.73%, un porcentaje alto al compararlo con el volumen de las ventas en los años estudiados, por lo que se hace necesario un estudio de costos en el ciclo producción de cualquier producto, estableciendo convenio de compra y buscando proveedores cercanos a la localidad, o si son de otras áreas de influencia que no se tenga que incurrir en costos adicionales de transporte, se deberá estimar una situaciones futuras, sobre hipótesis de niveles de ventas, precios de materias primas y otros insumos, valor de mano de obra.

Cabe aclarar que los gastos operacionales al comprarlos con el volumen de ventas presentan los siguientes porcentajes para el año 2011 del 26.64% y para el año 2012 del 27.98 lo que refleja tendencias altas, impidiendo con estos porcentajes que la asociación presenta excedentes que le permitan invertir en el área social.

En conclusión se puede establecer que la utilidad de un año a otro ha aumentado en \$ 1.221.000 pero que dicho aumento no es significativo en relación a la inversión que se ha realizado para poder desarrollar su objeto social, es decir que Convite está obteniendo un excedente operacional de aproximadamente 9.23%, este porcentaje es bajo, pues aún no se han tenido en cuenta los gastos no operacionales, lo que conlleva a que los excedentes sean bajos y no permita que exista inversión social, por cuanto es muy bajo el nivel de excedentes y los costos y gastos generados en desarrollo del objeto social son muy altos.

Para finalizar este informe se puede concluir que la asociación tienen una situación económica poco conveniente, por cuanto de sus excedentes no puede lograr pagar lo que debe y para ello debe recurrir a su activo para cancelar sus deudas, de igual manera es difícil con éste margen de utilidad que acceda a créditos que le permitan aumentar la inversión.

Para comprender la situación financiera de la Asociación Mixta de Alimentos Convite se describirá las tendencias contables y económicas con base a la información de los estados financieros de los años 2011 y 2012, para con ello evaluar los cambios de un año a otro para la comprensión de estas fluctuaciones se apoyó en herramientas financieras

Con la información obtenida mediante los análisis horizontal, vertical y la aplicación de los indicadores financieros se puede establecer la situación actual de la empresa Convite con el fin de que la gerencia y la junta de socios logren tomar decisiones acertadas en cuanto a las transacciones financieras próximas a ejecutar, de igual manera mediante los resultados de los análisis anteriores corregir las falencias encontradas y aprovechar los puntos fuertes que tienen a su favor.

Cabe resaltar que este diagnóstico puede ser utilizado como herramienta para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución constante de Asociación Mixta de Alimentos Convite, cuyos interesados para este caso serían las entidades financieras, los proveedores, los asociados y los clientes.

Mediante este diagnóstico al área financiera se describirán y evaluarán cuantitativamente la realidad existente y se dará una apreciación a los hechos observados.

A continuación se realizará un resumen general de la situación financiera de Convite.

En conclusión se establece que la asociación no cuenta con la capacidad económica para cancelar sus obligaciones corrientes, dado que posee una razón corriente decreciente de un año a otro, sin embargo es de anotar que para el 2012 no se disponía de capital de trabajo para continuar con sus actividades, es decir no cuenta con liquidez efectiva para el pago de sus pasivos, se evidencia un notorio aumento en los inventarios de un año a otro, lo que incidió en su rotación.

En cuanto al nivel de endeudamiento Convite, se presencia una alto índice en el 2012, donde las deudas contraídas con terceros aumentaron, su margen de deuda está por encima del efectividad de su inversión y del activo, por la cual debe disminuirse, evaluando las compras de materia prima a crédito, para ello es necesaria la medición a través de métodos de costos para evitar riesgos inherentes a la administración de la cartera para el pago de sus obligaciones; esto es desencadenado por la ausencia de parámetros operativos y comerciales. Por lo anterior se recomienda disminuir el porcentaje de participación de acreedores y mantener un endeudamiento bajo en riesgo que le permita continuar con el desarrollo de su objeto social, de igual manera se observa que la empresa ha reducido su solidez, por cuanto el pasivo es bastante alto.

Las cuentas por cobrar se hacen efectivas en un lapso de tiempo superior a los permitidos para cual debe organizar el sistema de concesión de crédito para con ello aumentar la liquidez de la empresa, cabe mencionar que la empresa, no cuenta con una provisión cartera.

Respecto a las cuentas por pagar en el 2011 realizo el pago de sus obligaciones pero en el 2012, incumplió con el pago a proveedores y empleados, dada a los aumento de inventarios y la su tardía dinámica.

Referente al activo se presencia que la inversión realizada no genera los porcentajes de ventas necesarios y proyectados, su índice de rotación decreció, debido a la dinámica de las ventas y los costos de las mismas, un aumento de este rubro entre el 2011 y 2012 se debió al aporte de DPS y con ello se aumentó el capital social de la asociación. Observando con la situación que la rotación del activo es poco aceptable por lo tanto se recomienda que se estructuren estrategias que coadyuven a maximizar su rotación, además por cada peso invertido en el activo se generen movimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia, eficacia y efectividad su objeto social.

Mencionando la composición de sus excedentes reflejan tendencias negativas, a pesar que poseer unas ventas relativamente significativas, no participaron en gran proporción en los excedentes al culminar sus ejercicios económicos, evidenciando con esto que la asociación

no cuenta con una rentabilidad adecuada que permita la cancelación de sus obligaciones, ni la participación de la empresa en cuanto a su responsabilidad social.

Así mismo se puede determinar que existió una variación significativa en cuanto a los deudores, e inventarios del año 2012 respecto a los del año inmediatamente anterior factor con lo que se evidencia la falta de gestión en el recaudo de las cuentas por cobrar, es por ello que debe organizar un sistema de cobro más efectivo y dinámico; por otro lado el aumento del productos terminados limito su rotación dado que no se planeó contar con un rubro tal alto al cierre del ejercicio económico 2012, y por ende la consecución de excedentes para la asociación, es de anotar que la empresa inicio la aplicación de la depreciación de la maquinaria y equipo en el 2011, dado que años anteriores no se incluía este partida contable.

En cuanto a las ventas de la empresa se percibe una variación no tan significativa, lo que incide en los excedentes del ejercicio los cuales son muy pequeños en relación con el valor de las ventas para cada uno de los años, con lo que se puede deducir que la asociación está incurriendo en elevados costos, razón por la cual se debe realizar un estudio de los procesos evaluando los factores y elementos necesarios para la producción de la línea de productos, para con ello aumenta el índice de los excedentes para aumentar el capital social y la participación en los programas sociales de acuerdo a los lineamientos al tipo de ente económico que es la Empresa.

En general se puede concluir que la empresa Convite no ha logrado alcanzar las metas y objetivos propuestos, y que mediante la aplicación de este análisis financiero la Junta de socios tiene razones suficientes para tomar decisiones basadas en cifras y porcentajes que le permitirán realizar proyecciones con bases sólidas y fundamentadas en la veracidad de información, y evitar eventualidades en aras de mejorar su calidad, eficiencia y eficacia.

Ahora bien tomando como punto de partida el análisis vertical se puede establecer el diagnóstico generado por los resultados arrojados por el mismo.

Se puede observar que los activos corrientes aumentaron, de manera significativa en relación de un año a otro, además se observa que el activo no corriente aumento gracias a la donación de maquinaria realizada por DPS.

De igual manera se puede determinar que las cuentas por cobrar aumentaron puesto que la empresa ha otorgado crédito en mercancías con fácil forma de pago, motivo que puede perjudicar la rentabilidad de la empresa a futuro.

En cuanto a los inventarios se puede establecer que tuvieron rotación, aunque se logró obtener índice de ventas no fueron las proyecciones realizadas, lo que incidió en la fluctuación monería de los mismos, estos son los dinamizadores de los excedentes, para lo cual se debe definir su operación y administración, si no este rubro no posee un comportamiento positivo , la empresa no obtendrá excedentes, y por ende no contara con

los recursos para cancelar sus obligaciones con terceros y el cubrimiento de los gastos y costos de la su actividad de fabricación de conservas, encurtidos y arequipes.

Tomando como referencia los datos arrojados por el análisis del pasivo se evidencia que existió mayor endeudamiento por parte de Convite con sus proveedores factor que no es benéfico para la empresa porque aumenta el riesgo de que no puedan cancelar sus obligaciones

En general mediante el análisis a los estados financieros de la empresa Convite en el periodo 2011 y 2012 se puede establecer que esta empresa se encuentra débil, y poco rentable, cuenta con elevados índices de costos y gastos, y por ende sus excedentes son limitados no alcanzan para cubrir sus obligaciones, pago a empleados, y la contribución a los fondos mutuales de solidaridad, salud y educación.

#### **4.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO A LA ASOCIACIÓN MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE ASEMIXALCO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL JUEGO MATRICIAL APLICADO PARA LA PROYECCIÓN DE PLANES DE ACCIÓN A FUTURO.**

La Asociación Mixta de Alimentos Convite es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada la producción y comercialización de productos tipo lácteos, conservas, encurtidos y frutos en almíbar, desarrollando su actividad con un equipo de colaboradores, con competencias comerciales, técnicas, financieras , así como el manejo de alimentos; la empresa tiene aspectos positivos y negativos que inciden en su operación es por ello que después de realizado el juego matricial se plantean la siguiente estrategias para la toma de decisiones de las partes interesadas.

Tomando como referencia los análisis anteriores se pueden sugerir una serie de estrategias.

Estructurar métodos de evaluación y medición de operaciones de acuerdo a los ciclos de producción de la línea de productos, a través de esquemas, diagramas, planillas y plantilla que evidencien el seguimiento de los mismos.

Diseñar un plan de acción al sistema Productivo, con el fin de aumentar el Eficiencia y tecnificación de los Procesos que coadyuven a la reducción de gastos y costos en la producción de cada uno de los productos de sus portafolio, para cubrir la demanda del mercado potencial existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar, para con ello darle valor agregado al Portafolio de Productos referenciándose en la aplicación de la normatividad vigente

Incluir nuevas características o atributos a las líneas de productos, como darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo, lanzando nuevos productos a través de una plataforma comercial bajo técnicas de comunicación comercial y publicidad.



Alinear actividades de exportación con operaciones comerciales, aduaneras y productivas, estructurando la capacidad de producción, el acceso a las nuevas tecnologías, la consolidación de su reputación internacional, que incida en la ventaja competitiva frente a la competencia.

Implementar sistema de gestión de la calidad, diseñando el área de auditoría interna o la ejecución externa que evalúe el desempeño de las operaciones y el manejo de los ciclos productivos, capacitando el personal y concienciando al personal sobre la aplicación y ejecución de normas (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001).

Gestionar recursos a través de Entidad Financieras, sector cooperativo, privada, u oficial ONG fondo emprender

Cambio de razón social para el acceso al crédito lo que permitirá la disminución de tiempos, movimientos, costos, por otro lado la mejorar la calidad del portafolio de productos, lo que enmarca la renovación y acreditación de la certificación Invima.

**De acuerdo a las técnicas de análisis económicos se plantean las siguientes estrategias financieras.**

Destinar los excedentes de sus ejercicios económicos a proyectos sociales, y la consolidación de los fondos establecidos según la ley 79 del 1988 con el propósito de obtener beneficios tributarios según la normatividad para este tipo de ente jurídico.

Desarrollar una plataforma publicitaria, con base al análisis de tendencias de la comunicación comercial, realizando evaluación de costo- beneficio en la utilización de este tipo herramientas que permitan maximizar los índices de ventas y por ende la liquidez de la misma.

Establecer acuerdos comerciales con los proveedores que permitan que las cuentas por pagar tengan una dinámica mayor en los intervalos de pago, para mantener la política de crédito.

Realizar un análisis de las proyecciones ventas, de acuerdo a las relaciones comerciales con los canales de comercio, con el fin de aumenta la rotación de inventarios y por ende la empresa logre posesionarse en otro nichos de mercado.

Implementar un sistema contable y financiero que permita mantener la información actualizada, fundamentándose en las operaciones económicas a través de interfaces de los ciclos contables.

Diseñar un sistema de costos que le permitan conocer en tiempo real, el valor unitario de cada uno de los productos del portafolio con el fin de evaluar si valor comercial es el adecuado o es necesario reajustarlo.

## 5. CONCLUSIONES

En la actualidad la empresa convite cuenta con una posición interna poco competitiva, dado que posee factores que impiden la competitividad tales como estructura administrativa, capital de trabajo, por otro lado su posición externa es débil puesto que existen tendencias y comportamientos del mercado que limitan su accionar frente a su competidores; Convite se desarrolla en un medio donde la agresividad comercial, la calidad y el reconocimiento de la marca son elementos fundamentales para posicionamiento, la estructuración de plataformas comerciales u operativas permiten encaminar la empresa a otros horizontes estratégicos.

La Asociación Mixta de Alimentos Convite dentro su marco axiológico posee debilidades en su estructura organizacional, de igual manera presenta falencias en la estructura de la misión, visión, valores, principios, manual de funciones y procedimientos, los cuales no cuenta con los elementos necesarios para cumplir con los lineamientos y requerimientos estándares de cada uno de los componentes de la axiología empresarial, los cuales no están enmarcados en un esquema gerencial competitivo que propicie el crecimiento y la dinámica empresarial.

Al realizar un análisis de la estructura y composición de los estados financieros La empresa presenta un aumento significativo en los rubros monetarios entre los años 2011 y 2012 de los cuales se puede mencionar a cuentas como proveedores, inventarios, deudores, cuentas por pagar a empleados, estos rubro son los principales generadores de liquidez de Asociación, estos al no gozar de una dinámica permanente afectan la operación de la empresa, de igual modo se percibe un aumento del costo de mercancías y la disminución de los excedentes del ejercicio económico

Asociación Mixta de Alimentos Convite no goza de una estructura financiera sólida, que propicie la generación de valor de su capital social, puesto que disminuyo su razón corriente entre los años 2011 y 2012, no dispone de Capital de Trabajo para continuar con sus actividades, por otro lado aumento su nivel de endeudamiento a corto plazo, la dinámica de la cuentas por cobrar y pagar tuvieron tendencia negativas, sus operaciones comerciales y financieras no están generando los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos en su totalidad y por ende los excedentes son bajos.

Fundamentándose en el juego matricial de la Empresa Convite se diseñaron estrategias comerciales, operativas, financieras dentro de un marco de diversificación con miras al mejoramiento de la empresa, a razón de la influencia de las fortalezas y amenazas, para con ello encaminar acciones bajo tendencias de mercado, económicas, jurídicas para la evaluación y análisis de la junta de socios en la toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la empresa

## **6. RECOMENDACIONES**

Implementar mecanismo de evaluación estratégica con la aplicación de diversas herramientas gerenciales que le permitan medir el direccionamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo y así tomar decisiones trascendentales.

Se sugiere la ejecutar una reestructuración administrativa y organizacional de la empresa, bajo modelo estratégicos que ayuden a la reorientación de los procesos administrativos, comerciales, operativos, tecnológicos y gerenciales, realizando cambios y ajustes necesarios para consolidar un patrón de seguimiento y crecimiento.

Dinamizar las cuentas por cobrar y los inventarios con estrategias de aceleración comercial para con ello aumentar el índice de ventas y por ende que sus excedentes aumenten, así mismo estudiar un esquema de costos para la producción del portafolio de productos apoyándose en la planeación de compras y controlando el exceso o escasez de Materia prima, con el propósito de obtener excedentes operacionales que permitan cubrir los gastos de su operación normal.

Aplicar semestralmente los indicadores financieros y las técnicas de análisis financiero con el fin de controlar los posibles riesgos que se observen en el proceso financiero de la empresa y así coadyuvar a mejor la rentabilidad de la misma.

Gestionar recursos ante organizaciones gubernamentales, departamentales o ONG entre otras, o la participación de los socios en la inyección de dinero a su actividad productiva, con el ánimo de disponer de liquidez para su flujo de ventas sea mucho eficiente y consecuente con la inversión realizada, así como la contribución a los fondos establecidos según la ley 79 del 1988.

Poseer la habilidad analítica requerida para analizar, desde el los puntos de vista conceptual y financiero las ventajas y desventajas de la fuentes de financiamiento.

Implementar instrumentos de diagnóstico estratégico financiero que colaboren con el planeamiento empresarial, que interpreten las características de la empresa y que se cimenten en sistemas económicos confiables.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. (4, julio, 1991). Actual carta magna de la República de Colombia. Bogotá D.C.: editorial unión Ltda., 2007. 136p.

BERMÚDEZ ROMERO, Judith Edilsa y SÁNCHEZ PÉREZ, Luis Leonardo. Análisis administrativo, contable y financiero del fondo de empleados de la rama judicial y el Ministerio Público de Ocaña FEMPOJUDICIAL – Ocaña. Trabajo de grado de tecnología en administración comercial y financiera. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad de Ciencias empresariales. 2002. 84p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial no. 33339. Bogotá, D.C.: editorial unión Ltda. 2005. 465p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 de 1988. 4ed. Bogotá, D.C. Editorial trillas. 2009. 315p.

FREED David. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Editorial Pearson. Madrid - España. 2003. 748p.

MÉNDEZ, A. C. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª Ed. Bogotá: McGraw-Hill. Bogotá. 2003. 326p.

RODRÍGUEZ, Uriel. Historia de la Asociación Mixta de Alimentos Convite ASEMIXALCO. Ocaña, N.S. Observación inédita. 2013. 25p.

SANTANA ROBLES, Ignacio. Gerencia Estratégica. Tercera edición. Editorial Trillas S.A, Mexico 2002. 623p.

## **REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS**

ACTUALÍCESE. Decreto 2649 de 2001. [En línea]. Actualícese. Actualizado en el 2001. Actualícese. S.l. 08 de agosto de 2001. 08 de agosto de 2001. [Citado el 17 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm>> p. 1 de 20.

ASOCOOP. Normatividad colombiana. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2012. s.n. [Panamá]. Julio de 2012. Julio de 2012. [Citado el 3 de mayo de 2013]. s.n. Disponible en internet En: <<http://www.ascoop.coop/normatividad/>> p. 1 de 2.

AZOFRA PALENZUELA, Valentín y FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, Ana I. Evolución reciente de la moderna teoría financiera. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2005. s.n. s.l. 16 de abril de 2005. 16 de abril de 2005. [Citado el 25 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <[www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=786119](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=786119)> p. 3 de 25.

DEFINICION.ORG. Definición de desarrollo económico. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 22 de agosto de 2009. 22 de agosto de 2009 [Citado el 15 de Abril de 2012]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.definicion.org/desarrollo-economico>> p. 1 de 1.

DELGADO Landa, A. Toma de decisiones empresariales con el apoyo de la Investigación de Operaciones. Caso: Empresa Molinera de Cárdenas. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2008. Monografías. S.l. 09 de abril de 2008. 09 de abril de 2008. [Citado el 6 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos66/toma-decisiones-empresariales/toma-decisiones-empresariales2.shtml#tomadedeca>> p. 1 de 15.

EUMED. Estrategias de crecimiento. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 15 de Septiembre de 2006. 15 de septiembre de 2006. [Citado el 12 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>> p. 1 de 5.

----- . Las nuevas teorías financieras y su aplicación a ámbitos no corporativos: el caso concreto de las migraciones internacionales. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 05 de agosto de 2009. 05 de agosto de 2009. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.eumed.net/eve/resum/06-10/agl.htm>> p. 1 de 25.

GALEÓN. Análisis de Indicadores financieros. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 06 de agosto de 2009. 06 de agosto de 2009. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm>> p. 1 de 15.

GARCÍA, Alberto. Toma de decisiones. [En línea]. s.n. Actualizado el 16 de agosto de 2004. s.n. s.l. 16 de agosto de 2004. 16 de agosto de 2004. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>> p. 1 de 5

GARCÍA SUÁREZ, Arlenys. Reseña histórica de la ciencia financiera. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2005. Monografías. S.l. 05 de abril de 2005. 05 de abril de 2005. [Citado el 15 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>> p. 1 de 10.

GERENCIE. Estados financieros. [En línea]. Gerencie. Actualizado en el 2009. Gerencie. S.l. 09 de Septiembre de 2009. 09 de septiembre de 2009. [Citado el 5 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.gerencia.com/estados-financieros-basicos.html>> p. 1 de 5.

-----. Qué es el análisis financiero. [En línea]. Gerencie. Actualizado en el 2009. Gerencie. S.l. 07 de septiembre de 2009. 07 de septiembre de 2009. [Citado el 3 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.gerencia.com/que-es-el-analisis-financiero.html>>. p. 1 de 2.

MALABLANCAYENBOTELLA.BLOGSPOT.COM. Teoría de la transparencia [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 3 de mayo de 2006. 03 de mayo de 2006. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.malablancayenbotella.blogspot.com/2006/12/teoría-de-la-transparenciaii.html>> p. 1 de 8.

MARIEL FERRARI, Romina. Evolución del pensamiento financiero. [En línea]. Monografías. Actualizado en el 2009. Monografía. S.l. 16 de abril de 2005. 16 de abril de 2005. [Citado el 26 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.monografias.com/trabajos29/pensamiento-financiero/pensamiento-financiero.shtml>> p. 1 de 7.

MI TECNOLÓGICO. Sistemas de información financiera. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2010. s.n. s.l. 09 de abril de 2010. 09 de abril de 2010. [Citado el 5 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.mitecnologico.com/Main/SistemaDeInformacionFinanciera>> p. 1 de 5.

RUBIO, Isabel. Las finanzas colombianas. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2007. s.n. s.l. 24 de agosto de 2007. 24 de agosto de 2007. [Citado el 25 de Marzo de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.americaeconomica.com/portada/reportajes/febrero07/160207/ircolombia1602.htm>> p. 1 de 2.

SECRETARIA DEL SENADO. Ley 222 de 1995. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2009. s.n. s.l. 09 de Septiembre de 2009. 09 de septiembre de 2009 [Citado en 17 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley\\_0222\\_1995.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0222_1995.html)> p. 1 de 25.

TENDENCIAS FX. Teorías del mercado. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 16 de agosto de 2006. 16 de agosto de 2006. [Citado el 1 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tendenciasfx.com/fase-3-mercado-eficiente/las-teorias-del-mercado/>> p. 1 de 5.

TU OBRA. Teoría de la toma de decisiones. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2006. s.n. s.l. 04 de agosto de 2006. 04 de agosto de 2006. [Citado el 1 Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170149.html>> p. 2 de 8.

UNIVERSIDAD DE BURGOS. Técnicas gerenciales. [En línea]. s.n. Actualizado en el 2004. s.n. s.l. 04 de septiembre de 2004. 04 de septiembre de 2004. [Citado el 2 de Abril de 2013]. s.n. Disponible en Internet En: <<http://eprints.rclis.org/archive/00001604/01/5.htm>> p. 1 de 10.

# **ANEXOS**



**Anexo A. Entrevista al gerente de la Asociación Mixta de alimentos Convite  
ASEMIXALCO**

Universidad Francisco de Paula Santander  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Unidad Abierta y a Distancia Ocaña  
Administración Financiera

Objetivo: Profundizar sobre las variables relacionadas con el desempeño administrativo del Empresa Asociación Asemixalco Convite, especialmente en su ámbito competitivo  
Señalar con una X la respuesta.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

---

---

2. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

---

---

3. ¿Cuál es la línea de productos ofrecidos por la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO?

---

---

4. ¿Cuál es su Mercado para ofrecer la línea de productos?

---

---

5. ¿Cree que existe competencia para sus productos?

---

---

6. ¿Cuáles son las características predominantes para que su empresa sea la número 1 en posicionamiento en Ocaña?

---

---

7. ¿Cuál es su mayor ventaja competitiva?

---

---

8. ¿Cuáles son las, políticas, valores corporativos y principios organizacionales?

---

---

9. ¿Qué manejo comercial se le da a la Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

10. ¿Cómo se administran las siguientes funciones?

- Portafolio de Productos

---

---

- Precios

---

---

- Publicidad y promoción

---

---

11. ¿Qué proyecciones comerciales tiene la empresa en la actualidad?

---

---

12. ¿Cuáles son los principales retos económicos de la Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

---

13. ¿Describa el manejo financiero dado en de Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

---

14. ¿En qué época del año tienen mayores ventas?

---

---

15. ¿Cuál es el plazo para la concesión de crédito a la Clientes?

---

---

16. ¿El personal disponible actualmente es suficiente para el funcionamiento de la Empresa?

---

---

17. ¿Tiene proyectada la vinculación de nuevo personal?

---

---

18. ¿Qué beneficios laborales le ofrece al personal que labora en la Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

19. ¿Qué otros aspectos se pueden implementar para la parte administrativa?

---

---

---

20. ¿Cuáles son las fortalezas de la Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

21. ¿Cuáles son las debilidades de la Empresa Asociación Asemixalco Convite?

---

---

---

---

22. ¿Qué oportunidades percibe en el medio donde funciona la empresa?

---

---

---

---

---

23. ¿Qué amenazas percibe en el medio donde opera la empresa?

---

---

---

---

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados del área financiera de la Asociación Mixta de alimentos Convite ASEMIXALCO**

Universidad Francisco de Paula Santander  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Unidad Abierta y a Distancia Ocaña  
Administración Financiera

Objetivo: Realizar una evaluación financiera a la empresa la Empresa Asociación Asemixalco Convite con el fin de formular estrategias de crecimiento y desarrollo

1. ¿Cree que la estructurada del Área Financiera de la Empresa es la adecuada?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿La empresa realiza estados financieros para medir sus rendimientos después de culminar el ciclo económico?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los Estados financieros básicos utilizados por la empresa?

El balance general.  
El estado de resultados.  
El estado de cambios en el patrimonio.  
El estado de cambios en la situación financiera,  
El estado de flujos de efectivo.

4. ¿Cuál es el periodo para la realización de los Estados Financieros?

Bimensual  
Trimestral\_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Anual\_\_\_\_\_

5. ¿Aplican técnicas para conocer la situación financiera de su Empresa?

Si\_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes técnicas utiliza para evaluar su empresa?

Análisis horizontal	_____	Análisis Vertical	_____
Indicadores Financieros	_____	Razones Financieros	_____
Otros_____			

7. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para la realización de los estados financieros?

Paquetes contables \_\_\_\_

Manualmente \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

8. ¿Utilizan la empresa el flujo de efectivo proyectado para identificar sus decisiones futuras de inversión, financiación y dividendos?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Qué criterios aplica la empresa para genera valor?

a. Análisis de riesgos.

b. Análisis de inversión.

c. Análisis de endeudamiento

10. ¿Conoce los procedimientos que se aplican en el área financiera?

a. Si

b. No

Si su respuesta es positiva conteste la pregunta 11, de lo contrario pase a la 12.

11. Los procedimientos financieros que se manejan en la empresa son:

a) Presupuesto

b) Órdenes de Compra

c) Cheques, Transferencias Bancarias, Notas de Débito, Comisiones Bancarias

d) Pagos Fijos

e) Estados financieros

f) Otro. \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿Considera que es necesario implementar nuevos mecanismos para el recaudo de la cartera?

a. Si

b. No

Anexo C. Estados financieros

**ASOCIACION MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE**  
**NIT 900.085.365 - 2**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**INGRESOS**

FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS \$ 34.522.000

**COSTOS Y GASTOS**

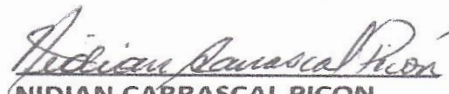
COSTOS DE MERCANCIAS \$ 23, 384,000.00  
 GASTOS OPERACIONALES \$ 9, 200,000.00  
 OTRAS DEDUCCIONES \$ 400,000.00  
**TOTAL COSTOS Y GASTOS \$ 32, 984,000.00**

UTILIDADES DEL EJERCICIO 1,538,000.00



**JOSE URIEL RODRIGUEZ**  
**C.C.88.135.589**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

**MIXTA DE ALIM**  
**NIT 900.085.365**  
**ERAL A 31 DE I**

**NIDIAN CARRASCAL PICON**  
**CONTADOR PUB T.P136641-T**  
**C.C.37321145**

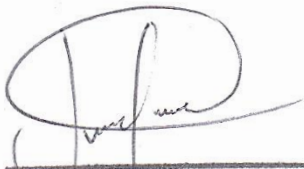
**ACTIVOS**

ACTIVOS CORRIENTES  
 DISPONIBLE 1,388,000.00 1,388,000.00  
 CAJA Y BANCOS  
 DEUDORES 260,825.00  
 INVENTARIOS PROD TERMINADOS 4,400,000.00  
**TOTAL ACTIVO CORRIENTE 6,048,825.00**


**ACTIVO NO CORRIENTE**

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO 10,293,666.67  
 MAQUINARIA Y EQUIPO 10,802,400.00  
 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN 1,000,000.00  
 EQUIPOS DE OFICINA 550,000.00  
 DEPRECIACIÓN (2,058,733.33)  
 MAQUINARIA Y EQUIPO 1,800,400.00  
 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN 166,666.67

EQUIPOS DE OFICINA	91,666.67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10,293,666.67
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>16,342,491.67</b>
<b>PASIVOS</b>	
PROVEEDORES NACIONALES	2,191,266.67
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	-
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	-
TOTAL PASIVOS	2,191,266.67
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	12,613,225.00
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1,538,000.00
TOTAL PATRIMONIO	14,151,225.00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>16,342,491.67</b>



**JOSE URIEL RODRIGUEZ**  
**C.C.88.135.589**  
**REPRESENTANTE LEGAL**



*Nidian Carrascal Picon*  
**NIDIAN CARRASCAL PICON**  
**CONTADOR PUB T.P136641-T**  
**C.C.37321145**

**ASOCIACION MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE**  
**NIT 900.085.365 - 2**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**INGRESOS**

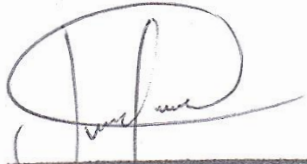
FABRICACIÓN DE ENCURTIDOS, CONSERVAS Y LÁCTEOS \$ 40.382.000

**COSTOS Y GASTOS**

COSTOS DE MERCANCÍAS	25,896,000.00
GASTOS OPERACIONALES	11,300,000.00
OTRAS DEDUCCIONES	427,000.00

**TOTAL COSTOS Y GASTOS** **37,623,000.00**

**UTILIDADES DEL EJERCICIO** **2,759,000.00**

  
\_\_\_\_\_  
**JOSE URIEL RODRIGUEZ**  
**C.C.88.135.589**  
**REPRESENTANTE LEGAL**

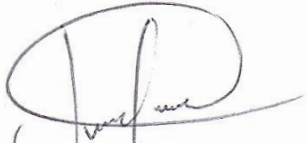
  
*Nidian Carrascal Picon*  
**NIDIAN CARRASCAL PICON**  
**CONTADOR PUB T.P136641-T**  
**C.C.37321145**



**ASOCIACION MIXTA DE ALIMENTOS CONVITE**  
**NIT 900.085.365 - 2**  
**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**CUENTA**

<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
DISPONIBLE	4,827,966.67
CAJA Y BANCOS	4,827,966.67
DEUDORES	4,613,222.00
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	9,650,199.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19,091,387.67</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	27,762,633.33
MAQUINARIA Y EQUIPO	30,982,400.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1,000,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	550,000.00
DEPRECIACIÓN	(4,769,766.67)
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,382,266.67
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	250,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	137,500.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27,762,633.33</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>46,854,021.00</b>
<b>PASIVOS</b>	
PROVEEDORES NACIONALES	17,485,387.00
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	6,418,961.00
IMPUESTOS SOBRE VENTAS X PAGAR	636,000.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>24,540,348.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	19,554,673.00
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	2,759,000.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22,313,673.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>46,854,021.00</b>



**JOSE URIEL RODRIGUEZ**  
**C.C.88.135.589**  
**REPRESENTANTE LEGAL**



*Nidian Carrascal Picon*  
**NIDIAN CARRASCAL PICON**  
**CONTADOR PUB T.P136641-T**  
**C.C.37321145**