



ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A.

SUBGERENCIA COMERCIAL Y FINANCIERA

SECCION COSTOS

RENTABILIDAD DE LA OPERACION COMERCIAL

Bogotá, D.E., septiembre de 1975

ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A.

SUBGERENCIA COMERCIAL Y FINANCIERA

SECCION COSTOS

RENTABILIDAD DE LA OPERACION COMERCIAL

Bogotá, Septiembre de 1975

CONTENIDO

	Hoja #
INTRODUCCION	
I. Actividad del área Comercial en 1974 y 1975	4
1.1. Qué gastos comprende la Operación Comercial;	4
1.2. Utilidad neta en Ventas;	5
1.3. Sistema de prorrateo de los gastos de la División de Ventas;	21
1.4. Punto de equilibrio en Ventas.-	22
II. Proyección del área Comercial para 1976	25
2.1. Ventas Brutas	25
2.2. Costo de los Productos Artesanales	25
2.3. Gastos de Administración y Ventas	25
2.4. Gastos de la División de Ventas	26
2.5. Aprovechamientos	26
2.6. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para 1976	26
2.7. Punto de Equilibrio en Ventas	28
III. Conclusiones.	

INTRODUCCION

Un objetivo deseable y factible de alcanzar, es aquel mediante el cual el Area Comercial, en razón de la fijación de políticas definidas de compra y venta de productos, control de inventarios, adecuada rentabilidad bruta de las ventas, recursos financieros, etc., pueda asumir en el porcentaje que le corresponden, los gastos de Administración de la Empresa.-

En el año de 1974, la operación comercial, empezó a arrojar resultados positivos, habiéndose logrado asumir en su totalidad los gastos de comercialización. En el transcurso del presente año, las ventas han tenido un comportamiento más o menos similar al del año de 1974 y vale decir, la operación comercial se encuentra casi en el punto de equilibrio.-

El objetivo del presente estudio es demostrar en primera instancia, qué puntos de venta son rentables y cuáles no; es decir, conocer a ciencia cierta, cuál es la efectividad o eficiencia de cada punto de venta, en segunda instancia qué gastos se alcanzan a cubrir con la obtención de la Utilidad Bruta en Ventas y en tercera instancia, qué gastos como máximo se pueden asumir, mediante la fijación y el logro de determinadas políticas de compra y venta de productos artesanales.-

I. ACTIVIDAD DEL AREA COMERCIAL EN 1974 y 1975

I. ACTIVIDAD DEL AREA COMERCIAL EN 1974 Y 1975

1.1. Qué gastos comprenden la Operación Comercial

Si nos remitimos al Cuadro o Esquema de Organización de la Empresa, vemos que dentro de la Subgerencia Comercial y Financiera, está incluida la División de Ventas. Esta División se encuentra compuesta por el Jefe de División y una Secretaria, el Jefe de Exportaciones y una Secretaria, el Técnico en Ventas, el Técnico en Compras y una Secretaria, es decir, a nivel Administrativo los gastos de ventas, están compuestos : por los sueldo y prestaciones sociales del personal antes enunciado, las depreciaciones de los muebles y equipos de oficina, los gastos en papelería y útiles, la proporción del arrendamiento (en 1974), la proporción en servicios, etc..-

A nivel de los puntos de venta, es decir, las Exportaciones, la Bodega Central y los Almacenes, los gastos de distribución y venta están compuestos principalmente por los sueldos y prestaciones sociales de todo el personal adscrito, los arrendamientos, papelería y útiles, depreciaciones, reparaciones locativas, servicios, fletes y acarreos, empaques, comisiones en ventas, descuentos e incentivos, indemnizaciones laborales, pérdida y rotura de mercancía, gastos varios, etc..-

Dependiendo de la Subgerencia de Fomento, se encuentran los Centros artesanales. Como a partir de 1974, el Centro de Ráquira comenzó a vender directamente productos artesanales, en los movimientos contables fue incluido dentro de los puntos de venta del área comercial, cargándosele por consiguiente todos los gastos a esta área (inclusive los pagos de mano de obra).-

En resumen, los gastos de la operación comercial se encuentran compuestos en primera instancia, por los gastos de administración y venta de todos los puntos de venta y en segunda instancia, por los gastos de la División de Ventas.-

1.2. Utilidad Neta en Ventas

Como el primer objetivo de este estudio es enterarnos de qué puntos de venta son rentables y cuáles no, del Cuadro No.2, hasta el Cuadro No. 12 se muestran para 1974, los primeros siete meses de este año, y la proyección para 1975 de cuál ha sido es y será la actividad de cada uno de los puntos de venta y qué gastos se alcanzan a cubrir en base a la Utilidad Bruta en Ventas :

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN CALLE 19
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 1

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	4.794	100.0	399	2.901	100.0	414	5.109	100.0	426
Menos Costo de los productos	2.954	61.6	246	1.785	61.5	255	3.132	61.3	261
Utilidad bruta en Ventas	1.840	38.4	153	1.116	38.5	159	1.977	38.7	165
Menos gastos de Admón. y Venta	856	17.9	71	653	22.5	93	1.120	21.9	93
Utilidad Comercial	984	20.5	82	463	16.0	66	857	16.8	72
Menos Gastos División de Ventas	371	7.7	31	154	5.3	22	244	4.8	20
Utilidad en Ventas	613	12.8	51	309	10.7	44	613	12.0	52
Más Aprovechamientos	3	-	-	17	0.6	2	30	0.6	2
Utilidad Neta en Ventas	616	12.8	51	326	11.3	46	643	12.6	54

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN SAN DIEGO
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 2

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	2.379	100.0	198	1.366	100.0	195	2.794	100.0	233
Menos Costo de los Productos	1.481	62.3	123	791	57.9	113	1.618	57.9	135
Utilidad Bruta en Ventas	898	37.7	75	575	42.1	82	1.176	42.1	98
Menos Gastos de Admón. y Venta	361	15.2	30	506	37.0	72	813	29.1	68
Utilidad Comercial	537	22.5	45	69	5.1	10	363	13.0	30
Menos Gastos División de Ventas	184	7.7	15	73	5.3	10	134	4.8	11
Utilidad en Ventas	353	14.8	30	(4)	(0.2)	--	229	8.2	19
Más Aprovechamientos	3	0.1	--	6	0.4	--	11	0.4	1
Utilidad Neta en Ventas	356	14.9	30	2	0.2	--	240	8.6	20

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE LAS AGUAS
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 3

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas brutas	---	--	--	963	100.0	137	2.092	100.0	174
Menos Costo de los Productos	---	--	--	554	57.5	79	1.193	57.0	99
Utilidad Bruta en Ventas	---	--	--	409	42.5	58	899	43.0	75
Menos Gastos de Admón. y Venta	---	--	--	177	18.4	25	354	16.9	30
Utilidad Comercial	---	--	--	232	24.1	33	545	26.1	45
Menos Gastos División de Ventas	---	--	--	51	5.3	7	100	4.8	8
Utilidad en Ventas	---	--	--	181	18.8	26	445	21.3	37
Más Aprovechamientos	---	--	--	2	0.2	-	4	0.2	--
Utilidad Neta en Ventas	---	--	--	183	19.0	26	449	21.5	37

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN CARTAGENA
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 4

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.114	100.0	93	551	100.0	79	1.127	100.0	94
Menos Costo de los Productos	694	62.3	58	333	60.4	48	671	59.5	56
Utilidad Bruta en Ventas	420	37.7	35	218	39.6	31	456	40.5	38
Menos Gastos de Admón. y Venta	325	29.2	27	265	51.7	41	488	43.3	41
Utilidad Comercial	95	8.5	8	(67)	(12.1)	(10)	(32)	(2.8)	(3)
Menos Gastos División de Ventas	86	7.7	7	29	5.3	4	54	4.8	5
Utilidad en Ventas	9	0.8	1	(96)	(17.4)	(14)	(86)	(7.6)	(7)
Más Aprovechamientos	4	0.4	--	6	1.1	1	11	1.0	1
Utilidad Neta en Ventas	13	1.2	1	(90)	(16.3)	(13)	(75)	(6.6)	(6)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE MEDELLIN
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 5

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.557	100.0	130	772	100.0	110	1.544	100.0	129
Menos Costo de los Productos	979	62.9	82	473	61.3	67	936	60.6	78
Utilidad Bruta en Ventas	578	37.1	48	299	38.7	43	608	39.4	51
Menos Gastos de Admón. y Venta	417	26.8	35	316	40.9	45	542	35.1	45
Utilidad Comercial	161	10.3	13	(17)	(2.2)	(1)	66	4.3	6
Menos Gastos División de Ventas	120	7.7	10	41	5.3	6	74	4.8	6
Utilidad en Ventas	41	2.6	3	(58)	(7.5)	(5)	(8)	(0.5)	1
Más Aprovechamientos	---	--	--	---	--	--	1	0.1	--
Utilidad Neta en Ventas	41	2.6	3	(58)	(7.5)	(5)	(7)	(0.4)	1

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE SAN ANDRES
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 6

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.040	100.0	67	841	100.0	120	1.419	100.0	118
Menos Costo de los Productos	650	62.5	54	499	59.3	71	832	58.6	69
Utilidad Bruta en Ventas	390	37.5	33	342	40.7	49	587	41.4	49
Menos Gastos de Admisión. y Venta	470	45.2	39	261	31.0	37	447	31.5	37
Utilidad Comercial	(80)	(7.7)	(6)	81	9.7	12	140	9.9	12
Menos Gastos División de Ventas	81	7.7	7	45	5.4	6	68	4.8	5
Utilidad en Ventas	(161)	(15.4)	(13)	36	4.3	6	72	5.1	6
Más Aprovechamientos	7	0.6	--	3	0.3	--	5	0.4	--
UTILIDAD NETA EN VENTAS	(154)	(14.8)	(13)	39	4.6	6	77	5.5	6

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE CUCUTA
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 7

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	451	100.0	38	227	100.0	32	570	100.0	48
Menos Costo de los Productos	286	63.4	24	137	60.4	19	334	58.6	28
Utilidad Bruta en Ventas	165	36.6	14	90	39.6	13	236	41.4	20
Menos Gastos de Admón. y Ventas	419	92.9	35	169	74.4	24	289	50.7	24
Utilidad Comercial	(254)	(56.3)	(21)	(79)	(34.8)	(11)	(53)	(9.3)	(4)
Menos Gastos División de Ventas	35	7.7	3	12	5.3	2	127	4.7	2
Utilidad en Ventas	(269)	(64.1)	(24)	(91)	(40.1)	(13)	(80)	(14.0)	(6)
Más Aprovechamientos	1	(0.2)	---	---	---	---	1	0.1	--
Utilidad Neta en Ventas	(288)	(63.9)	(24)	(91)	(40.1)	(13)	(79)	(14.0)	(6)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE PASTO
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 8

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	---	--	---	182	100.0	26	362	100.0	30
Menos Costo de los Productos	---	--	---	120	65.9	17	229	63.3	19
Utilidad Bruta en Ventas	---	--	---	62	34.1	9	133	36.7	11
Menos Gastos de Admón. y Ventas	---	--	---	153	84.1	22	262	72.3	22
Utilidad Comercial	---	--	---	(91)	(50.0)	(13)	(129)	(35.6)	(11)
Menos Gastos División Ventas	---	--	---	10	5.5	1	17	4.8	1
Utilidad en Ventas	---	--	---	(101)	(55.5)	(14)	(146)	(40.4)	(12)
Más Aprovechamientos	---	--	---	---	---	---	--	--	--
Utilidad Neta en Ventas	---	--	---	(101)	(55.5)	(14)	(146)	(40.4)	(12)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
BODEGA CENTRAL Y EXPORTACIONES
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974- 1975
MILES \$

Cuadro No. 9

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	5.513	100.0	459	810	100.0	116	1.385	100.0	199
Menos Costo de los Productos	4.160	75.5	347	621	76.7	69	1.819	76.3	152
Utilidad Bruta en Ventas	1.353	24.5	112	189	23.3	27	566	23.7	47
Menos Gastos de Admón. y Ventas	1.202	21.8	100	628	77.5	90	1.076	45.1	90
Utilidad Comercial	151	2.7	12	(439)	(54.2)	(63)	(510)	(21.4)	(43)
Menos Gastos División de Ventas	426	7.7	35	43	5.3	6	114	4.8	9
Utilidad en Ventas	(275)	(5.0)	(23)	(482)	(59.5)	(69)	(624)	(26.2)	(52)
Más Aprovechamientos	913	16.6	76	292	36.0	42	742	31.1	62
Utilidad Neta en Ventas	638	11.6	53	(190)	(23.5)	(27)	118	4.9	10

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
CENTRO ARTESANAL RAQUIRA
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 10

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedia mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	423	100.0	35	398	100.0	57	693	100.0	58
Menos Costo de los Productos	295	69.7	24	291	73.1	42	497	71.7	41
Utilidad Bruta en Ventas	128	30.3	11	107	26.9	15	196	28.3	17
Menos Gastos de Admón. y Ventas	371	87.7	31	348	87.4	50	597	86.1	50
Utilidad Comercial	(243)	(57.4)	(20)	(241)	(60.5)	(35)	(401)	(57.8)	(33)
Menos Gastos División de Ventas	33	7.7	3	21	5.3	3	33	4.8	3
Utilidad en Ventas	(276)	(65.2)	(23)	(262)	(65.8)	(38)	(434)	(62.6)	(36)
Más Aprovechamientos	2	0.4	---	1	0.2	--	2	0.3	--
Utilidad Neta en Ventas	(274)	(64.8)	(23)	(261)	(65.6)	(37)	(432)	(62.3)	(36)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
CENTRO ARTESANAL DE PITALITO
UTILIDAD NETA EN VENTAS
1974 - 1975

MILES \$

Cuadro No. 11

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	---	--	--	170	100.0	24	315	100.0	26
Menos Costo de los Productos	---	--	--	108	63.5	15	190	60.3	16
Utilidad Bruta en Ventas	---	--	--	62	36.5	9	125	39.7	10
Menos Gastos de Admón. y Ventas	---	--	--	---	---	---	---	---	---
Utilidad Comercial	---	--	--	62	36.5	9	125	39.7	10
Menos Gastos División de Ventas	---	--	--	9	5.3	1	15	4.8	1
Utilidad en Ventas	---	--	--	53	31.2	8	110	34.9	9
Más Aprovechamientos	---	--	--	1	0.6	---	1	0.3	---
Utilidad Neta en Ventas	---	--	--	54	31.8	8	111	35.2	9

Si se observa el Cuadro resumen No.12, correspondiente al año 1974, se nota que hubo una Utilidad Neta en Ventas de 948 mil pesos, correspondiente al 5.5% en relación con las Ventas Brutas. En dicho año, tres puntos de venta presentaron resultados negativos : San Andrés, Cúcuta y el Centro de Ráquira. Es de notar que los tres puntos de Venta, no alcanzaron a arrojar Utilidad Comercial, es decir, no fueron capaces de asumir los gastos directos de Venta.

En el Cuadro resumen No.13, están consignados los resultados de la Operación Comercial obtenidos en los primeros siete meses del presente año. Se observa una pérdida neta en ventas de 187 mil pesos. Los puntos de Ventas con resultados negativos son : Cartagena, Medellín, Cúcuta, Pasto, Ráquira, Bodega y Exportaciones. Es necesario destacar que la Operación Comercial, está asumiendo en su totalidad, los gastos del Centro Artesanal de Ráquira. En cambio, se están teniendo en cuenta, las Ventas del Centro Artesanal de Pitalito, pero no se le cargan a la Operación Comercial los gastos directos. Es bueno también destacar que en todos los años, los resultados de la Operación Comercial siempre han sido negativos durante el primer semestre, pero en el segundo semestre, las Ventas se incrementan, lo cual permite una notable recuperación de esta área.-

En el Cuadro No. 14, quedaron consignados los resultados que se esperan de la Operación Comercial para el presente año. Hasta Julio 31, los datos son

reales. Se complementó la información, con la proyección de Agosto a Diciembre. Como se indicó en el párrafo anterior, la Operación Comercial muestra una notable recuperación, ya que se espera una Utilidad Neta total en ventas de novecientos mil pesos, correspondiente al 4.9% en base a las ventas brutas. Los puntos de venta de los cuales se espera presenten resultados negativos son: Cartagena, Medellín, Cúcuta, Pasto y el Centro artesanal de Ráquira. En cambio los puntos de venta de los cuales se espera arrojen resultados positivos son: el almacén de la Calle 19, San Diego, Las Aguas, San Andrés, Pitalito, Bodega y Exportaciones.

1.3. Sistema del prorrateo de los Gastos de la División de Ventas.

Tradicionalmente en el estado de pérdidas y ganancias de la Empresa, los rubros correspondientes a las ventas brutas, el costo de los productos y los gastos de administración y venta de cada uno de los puntos de venta, se relacionan en forma parcial. Esto nos indica entonces, que en cualquier momento nos podemos enterar de cual ha sido la Utilidad Comercial de cada punto de venta. Pero sucede que los gastos de la División de Ventas, aparecen como rubro total. Hasta el presente, estos gastos indirectos no se han aplicado a cada punto de venta en la proporción que le corresponden, con el fin de saberse a ciencia cierta, cual ha sido y es la efectividad de cada punto de venta, reflejada en la Utilidad en Ventas.-

Dentro de las bases para el prorrateo de los gastos indirectos que se tuvieron en cuenta, la que más se ajustó al prorrateo fue la base de las Ventas Brutas. Las variables fueron : las ventas brutas totales, las ventas brutas parciales y el total de gastos para prorratear. Si se observa el Cuadro No. 13, se nota que el total de gastos de la División de Ventas es de 488 mil pesos. Se necesita saber cuánto le puede corresponder a cada punto de venta. Si se toma el Almacén de Bogotá, por ejemplo, la alícuota (parte) quedaría de la siguiente manera :

$$\frac{\text{Ventas Brutas Totales}}{\text{Ventas Brutas Parciales}} = \frac{\text{Total Gastos División de Ventas}}{X \text{ (gastos parciales de cada punto)}}$$

$$X = \frac{2.901 \times 488}{9.181} = 154$$

1.4 Punto de Equilibrio en Ventas Brutas

El punto de equilibrio o sea el punto en el cual la Operación Comercial no obtiene pérdidas ni ganancias, quedó consignado para cada punto de venta en el Cuadro No. 15. Para los cálculos de dicho punto, se consideraron como fijos en 100% los gastos de Administración y Ventas como también los Gastos de la División de Ventas. El Costo de los productos se consideró en 100% como gasto variable.-

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS BRUTAS

1974 - 1975

MILES \$

Cuadro No. 15

PUNTOS DE VENTA	1974		1975	
	REAL	PUNTO E.	PROYECC.	PUNTO E.
Almacén Calle 19	4.794	3.195	5.109	3.524
Almacén San Diego	2.379	1.445	2.794	2.249
Almacén Las Aguas	--	--	2.092	1.056
Almacén Cartagena	1.114	1.090	1.127	1.338
Almacén Medellín	1.557	1.447	1.544	1.563
Almacén San Andrés	1.040	1.469	1.419	1.244
Almacén Cúcuta	451	1.240	570	763
Almacén Pasto	--	--	362	760
Bodega y Exportaciones	5.513	6.645	2.385	5.021
Centro Róquira	423	1.333	693	2.226

PROYECCION DE LA OPERACION COMERCIAL PARA 1976

II. PROYECCION DE LA OPERACION COMERCIAL PARA 1976

2.1 Ventas Brutas

El sistema de proyección para las ventas que se ha utilizado hasta ahora, o sea el sistema basado en los promedios móviles e índices estacionales, ha sido la metodología que ha arrojado el mínimo margen de error. Un ejemplo de ello lo constituye la proyección para el presente año. Hasta Julio 31, las ventas brutas habían sido proyectadas en nueve millones treinta y tres mil pesos y los datos reales fueron de ocho millones novecientos un mil pesos, es decir, el margen de error fue del 1.47%, correspondiente a una diferencia de 132 mil pesos.-

2.2 Costo de los Productos Artesanales

Actualmente, el Costo de los Productos Artesanales en base a las Ventas Brutas, está oscilando en el 62%, es decir hay una rentabilidad bruta total del 38% . Pero esta situación no es casual, sino que más bien obedece al objetivo fijado en la actual Lista de Precios elaborada por la Sección de Costos. Para 1976, se espera que este porcentaje del costo tenga como mínimo el comportamiento actual.-

2.3 Gastos de Administración y Venta

Para la proyección de estos gastos directos, se ha tomado como base

el que sean como mínimo los mismos que se esperan para 1975 es decir, 5 millones 988 mil pesos.

2.4 Gastos de la División de Ventas

Para 1976, se considera que exista un incremento del 10% en base a los resultados que se esperan para 1975. Es así como estos gastos indirectos quedaron calculados en 968 mil pesos.-

2.5 Aprovechamientos

Estos ingresos indirectos a la actividad de las Ventas Brutas, tales como los ingresos provenientes de los C.A.T., las diferencias por las fluctuaciones en el tipo de cambio, las ventas de lana etc., se esperan que como mínimo sean de 650 mil pesos.-

2.6 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para 1976

Fijadas ya las proyecciones para 1976 de cada uno de los rubros componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias; en el Cuadro No. 16 se muestran los resultados que se esperan de la Operación Comercial. En lo que respecta a las Ventas Brutas, es necesario destacar que las Nacionales se han calculado en más o menos 19 millones y medio de pesos y las Exportaciones en 4 millones de pesos.-

PROYECCION ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PRIMERA ALTERNATIVA
1976
MILES \$

Cuadro No. 16

RUBROS	TOTAL 1976 PROYECCIO	% VENTAS BRUTAS	% INCREMENTO CON. / 75
VENTAS BRUTAS	23.338	100	22
MENOS COSTO DE LOS PROD.	14.470	62	22
UTILIDAD BRUTA	8.888	38	22
MENOS GASTOS DE ADMON Y V.	5.988	26	10
UTILIDAD COMERCIAL	2.880	12	58
MENOS GASTOS DIV! VENTAS	968	4	10
UTILIDAD EN VENTAS	1.912	8	98
APROVECHAMIENTOS	650	3	(8)
UTILIDAD NETA EN VENTAS	2.562	11	54

2.7 Punto de Equilibrio en Ventas Brutas

Basándose en los datos del Cuadro anterior el Punto de Equilibrio en Ventas Brutas para 1976 quedó calculado en 18 millones 305 mil pesos.-

III. CONCLUSIONES

III. CONCLUSIONES

Hasta el presente, en este estudio se ha mostrado cuáles fueron los resultados de la Operación Comercial para 1974, cuáles han sido hasta Julio 31 de 1975 y cuáles se esperan para el presente año y 1976, siempre y cuando se sigan las mismas tendencias de ventas y gastos. Pero el objetivo es ir mucho más lejos. Se necesita que la Operación Comercial pueda asumir en el mayor porcentaje posible, los gastos de la Administración Central.-

La difícil situación económica por la cual ha atravesado la Empresa en los últimos años, no ha permitido que se puedan efectuar o llevar a cabo los planes óptimos de compra y venta de productos artesanales. Se conoce plenamente que para lograr los objetivos máximos de comercialización, es indispensable contar con el suficiente disponible en pesos y hasta ahora, a la Empresa no se le ha presentado esta oportunidad.-

No obstante, en este momento se están haciendo grandes esfuerzos encaminados a obtener recursos financieros para poderlos inyectar a la Operación Comercial, con el fin de que esta área de la Empresa logre salir adelante, asumiendo no solo los gastos directos, sino también en la mayor proporción posible los indirectos.-

La Empresa, siempre se ha sostenido con los Ingresos provenientes de los Aportes Gubernamentales (Ingresos de Fideicomiso) y los Ingresos pro-

venientes de la comercialización de los productos artesanales (Ingresos de Empresa). La sumatoria de estos ingresos, ha sido aplicada a las tres grandes regiones en las cuales se encuentra descompuesta presupuestalmente la Empresa :

- FOMENTO ARTESANAL
- OPERACION COMERCIAL
- SERVICIOS ADMIVOS. Y FINANCIEROS

Un objetivo deseable es que los ingresos de Fideicomiso se apliquen en la debida forma al Fomento Artesanal y que los ingresos de Empresa, se apliquen también en la debida forma a la Operación Comercial. Pero queda el tercer rubro económico de la Empresa : los Servicios Administrativos y Financieros. Lo más lógico y natural; en razón de que esta área trabaja en conjunto, tanto para el área de Fomento como para el área Comercial; es que ambas de acuerdo a la magnitud de sus ingresos, asuman a prorrata la totalidad de los gastos del tercer renglón.-

Entonces, mediante la fijación de óptimos programas, tanto de Fomento, como de Comercialización y asumiendo a prorrata los gastos de la Administración Central, la Empresa logrará como mínimo su punto de Equilibrio. Es precisamente este punto de equilibrio, el que se trata de calcular en la forma más aproximada posible en el presente estudio.-

Los ingresos de Fideicomiso y de Empresa para 1974 y lo que se espera para 1975, quedan relacionados de la siguiente manera :

AÑO	FIDEICOMISO	EMPRESA	TOTAL MILES \$
1974	7.194	18.204	25.398
1975	16.000	19.218	35.218

Los gastos de la Administración Central en 1974 ascendieron a 10 millones 315 mil pesos y para 1975 se espera sean de 12 millones 528 mil pesos. Se hablaba de la repartición proporcional de estos gastos en las dos áreas restantes. En el ejemplo que a continuación se ilustra, se muestra qué partes para 1974 y 1975, le corresponde a la Operación Comercial :

$$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Total gastos Ad. Central}} = \frac{\text{Ingresos de Empresa}}{X}$$

$$X = \frac{10.315 \times 18.204}{25.398} \qquad X = 7.393 \text{ para 1974}$$

$$X = \frac{12.218 \times 19.218}{35.528} \qquad X = 6.836 \text{ para 1975}$$

Según los resultados anteriores, se observa que dado el caso de haberse tomado la decisión de que la Operación Comercial asumiese para 1974 y

1975 los gastos de la Administración Central, las cifras serían de \$7.393 millones y \$6.836 millones respectivamente. Pero lo más importante no es esto.

Lo que interesa es saberse, hasta que punto la Operación Comercial puede asumir esta alícuota y qué incidencia puede haber en cada uno de los puntos de venta. En los cuadros que a continuación se relacionan, se muestra la incidencia de que nos ocupamos. La base del prorrateo para cada punto de venta, fue la misma aplicada para la distribución de los gastos de la División de Ventas, es decir, la base de las Ventas Brutas.-

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.

ALMACEN CALLE 19

UTILIDAD OPERACIONAL

1974 - 1975

MILES \$

Cuadro No. 17

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	4.794	100.0	399	2.901	100.0	414	5.109	100.0	426
Menos Costo de los Productos	2.954	61.6	246	1.785	61.5	255	3.132	61.3	261
Utilidad Bruta en Ventas	1.840	38.4	153	1.116	38.5	159	1.977	38.7	165
Menos Gastos de Admón. y Ventas	856	17.9	71	653	22.2	93	1.120	21.9	93
Utilidad Comercial	984	20.5	82	463	16.0	66	857	16.8	72
Menos Gastos División de Ventas	371	7.7	31	154	5.3	22	244	4.8	20
Utilidad en Ventas	613	12.8	51	309	10.7	44	613	12.0	52
Más Aprovechamientos	3	-	-	17	0.6	2	30	0.6	2
Utilidad Neta en Ventas	616	12.8	51	326	11.3	46	643	12.6	54
Menos Gastos Admón. Central	2.052	42.8	171	1.275	44.0	182	1.897	37.1	158
Utilidad Operacional	(1.436)	(30.0)	(120)	(949)	(32.7)	(136)	(1.254)	(24.5)	(104)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S.A.
ALMACEN SAN DIEGO
UTILIDAD OPERACIONAL
1974-1975
MILES \$

Cuadro No. 18

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	V. % B.	Cantidad	Cantidad	V. % B.	Cantidad	Cantidad	V. % B.	Cantidad
Ventas Brutas	2.379	100.0	198	1.366	100.0	195	2.794	100.0	233
Menos Costo de los Productos	1.461	62.3	123	791	57.9	113	1.616	57.9	135
Utilidad Bruta en Ventas	898	37.7	75	575	42.1	82	1.176	42.1	98
Menos Gastos de Admón. y Ventas	361	15.2	30	506	37.0	72	813	29.1	68
Utilidad Comercial	537	22.5	45	69	5.1	10	363	13.0	30
Menos Gastos División de Ventas	184	7.7	15	78	5.3	10	134	4.8	11
Utilidad en Ventas	353	14.8	30	(4)	(0.2)	- -	229	8.2	19
Más Aprovechamientos	3	0.1	- -	6	0.4	- -	11	0.4	1
Utilidad Neta en Ventas	356	14.9	30	2	0.2	- -	240	8.6	20
Menos Gastos Admón. Central	1.018	42.8	85	600	44.0	87	1.037	37.1	86
Utilidad Operacional	(662)	(27.9)	(55)	(598)	(43.8)	(85)	(797)	(28.5)	(66)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE LAS AGUAS
UTILIDAD OPERACIONAL

1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No.19

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	---	--	--	963	100.0	137	2.092	100.0	174
Menos Costo de los Productos	---	--	--	554	57.5	79	1.193	57.0	99
Utilidad Bruta en Ventas	---	--	--	409	42.5	58	899	43.0	75
Menos Gastos de Admón. y Ventas	---	--	--	177	18.4	25	354	16.9	30
Utilidad Comercial	---	--	--	232	24.	33	545	26.1	45
Menos Gastos División de Ventas	---	--	--	51	5.3	7	100	4.8	8
Utilidad en Ventas	---	--	--	181	18.8	26	445	21.3	37
Más Aprovechamientos	---	--	--	2	0.2	--	4	0.2	--
Utilidad Neta en Ventas	---	--	--	182	19.0	26	449	21.5	37
Menos Gastos Admón. Central	---	--	--	424	44.0	61	777	37.1	65
Utilidad Operacional	---	--	--	(241)	(25.0)	(35)	(328)	(15.6)	(28)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN CARTAGENA
UTILIDAD OPERACIONAL
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 20

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.114	100.0	93	551	100.0	79	1.127	100.0	94
Menos Costo de los Productos	694	62.3	58	333	60.4	48	671	59.5	56
Utilidad Bruta en Ventas	420	37.7	35	218	39.6	31	456	40.5	38
Menos Gastos de Admón. y Venta	325	29.2	27	285	51.7	41	488	43.3	41
Utilidad Comercial	95	8.5	8	(67)	(12.1)	(10)	(32)	(2.8)	(3)
Menos Gastos División de Ventas	86	7.7	7	29	5.3	4	54	4.8	5
Utilidad en Ventas	9	0.8	1	(96)	(17.4)	(14)	(86)	(7.6)	(7)
Más Aprovechamientos	4	0.4	--	6	1.1	1	11	1.0	1
Utilidad Neta en Ventas	13	1.2	1	(90)	(16.3)	(13)	(75)	(6.6)	(6)
Menos Gastos Admón. Central	478	42.8	40	242	44.0	34	418	37.1	35
Utilidad Operacional	(465)	(41.7)	(39)	(332)	(34.4)	(47)	(493)	(43.7)	(41)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.

ALMACEN DE MEDELLIN
UTILIDAD OPERACIONAL

1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 21

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.557	100.0	130	772.	100.0	110	1.544	100.0	129
Menos Costo de los Productos	979	62.9	82	473	61.3	67	936	60.6	78
Utilidad Bruta en Ventas	578	37.1	48	299	38.7	43	608	39.4	51
Menos Gastos de Admón. y Venta	417	26.8	35	316	40.9	45	542	35.1	45
Utilidad Comercial	161	10.3	13	(17)	(2.2)	(1)	66	4.3	6
Menos Gastos División de Ventas	120	7.7	10	41	5.3	6	74	4.8	6
Utilidad en Ventas	41	2.6	3	(58)	(7.5)	(5)	(8)	(0.5)	(1)
Más Aprovechamientos	--	--	--	--	--	--	1	0.1	--
Utilidad Neta en Ventas	41	2.6	3	(58)	(7.5)	(8)	(7)	(0.4)	(1)
Menos Gastos Admón. Central	666	42.8	55	339	44.0	49	573	37.1	47
Utilidad Operacional	(625)	(40.2)	(52)	(397)	(51.5)	(57)	(500)	(37.5)	(48)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.

ALMACEN DE SAN ANDRES
UTILIDAD OPERACIONAL

1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 22

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad
Ventas Brutas	1.040	100.0	87	841	100.0	120	1.419	100.0	118
Menos Costo de los Productos	650	62.5	54	499	59.3	71	832	58.6	69
Utilidad Bruta en Ventas	390	37.5	33	342	40.7	49	587	41.4	49
Menos Gastos de Admón. y Venta	470	45.2	39	261	31.0	37	447	31.5	37
Utilidad Comercial	(80)	(7.7)	(6)	81	9.7	12	140	9.9	12
Menos Gastos División de Ventas	81	7.7	7	45	5.4	6	68	4.8	5
Utilidad en Ventas	(161)	(15.4)	(13)	36	4.3	6	72	5.1	6
Más Aprovechamientos	7	0.6	--	3	0.3	--	5	0.4	--
Utilidad Neta en Ventas	(154)	(14.8)	(13)	39	4.6	6	77	5.5	6
Menos Gastos Admón. Central	445	42.8	37	370	44.0	53	526	37.1	44
Utilidad Operacional	(599)	(57.6)	(50)	(331)	(39.4)	(47)	(449)	(31.6)	(38)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
ALMACEN DE CUCUTA
UTILIDAD OPERACIONAL
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 23

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad
Ventas Brutas	451	100.0	38	227	100.0	32	570	100.0	48
Menos Costo de los Productos	286	63.4	24	137	60.4	19	334	58.6	28
Utilidad Bruta en Ventas	165	36.6	14	90	39.6	13	236	41.4	20
Menos Gastos de Admón. y Venta	419	92.9	35	169	74.4	24	289	50.7	24
Utilidad Comercial	(254)	(56.3)	(21)	(79)	(34.8)	(11)	(53)	(9.3)	(4)
Menos Gastos División de Ventas	35	7.7	3	12	5.3	2	27	4.7	2
Utilidad en Ventas	(289)	(64.1)	(24)	(91)	(40.1)	(13)	(80)	(14.0)	(6)
Más Aprovechamientos	1	(0.2)	--	--	--	--	1	0.1	--
Utilidad Neta en Ventas	(288)	(63.9)	(24)	(91)	(40.1)	(13)	(79)	(14.0)	(6)
Menos Gastos Admón. Central	193	42.8	16	100	44.0	14	216	37.7	18
Utilidad Operacional	(481)	(106.70)	(40)	(191)	(84.1)	(27)	(295)	(51.7)	(24)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.

ALMACEN DE PASTO

UTILIDAD OPERACIONAL

1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 24

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Promedio mensual
Ventas Brutas	--	--	--	182	100.0	26	362	100.0	30
Menos Costo de los Productos	--	--	--	120	65.9	17	229	63.3	19
Utilidad Bruta en Ventas	--	--	--	62	34.1	9	133	36.7	11
Menos Gastos de Admón. y Ventas	--	--	--	153	84.1	22	262	72.3	22
Utilidad Comercial	--	--	--	(91)	(50.0)	(13)	(129)	(35.6)	(11)
Menos Gastos División Ventas	--	--	--	10	5.5	1	17	4.8	1
Utilidad en Ventas	--	--	--	(101)	(55.5)	(14)	(146)	(40.4)	(12)
Más Aprovechamientos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Utilidad Neta en Ventas	--	--	--	(101)	(55.5)	(14)	(146)	(40.4)	(12)
Menos Gastos Admón. Central	--	--	--	80	44.0	12	133	36.7	11
Utilidad Operacional	--	--	--	(181)	(99.5)	(26)	(279)	(77.1)	(23)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
BODEGA CENTRAL Y EXPORTACIONES
UTILIDAD OPERACIONAL
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 25

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	5.513	100.0	459	810	100.0	116	2.385	100.0	199
Menos Costo de los Productos	4.180	75.5	347	621	76.7	89	1.819	76.3	152
Utilidad Bruta en Ventas	1.353	24.5	112	189	23.3	27	566	23.7	47
Menos Gastos de Admón. y Ventas	1.202	21.8	100	628	77.5	90	1.076	45.1	90
Utilidad Comercial	151	2.7	12	(439)	(54.2)	(63)	(510)	(21.4)	(48)
Menos Gastos División de Ventas	426	7.7	35	43	5.3	6	114	4.8	9
Utilidad en Ventas	(275)	(5.0)	(23)	(482)	(59.5)	(69)	(624)	(26.2)	(52)
Más Aprovechamientos	913	16.6	76	292	36.0	42	742	31.1	62
Utilidad Neta en Ventas	638	11.6	53	(190)	(23.5)	(27)	118	4.9	10
Menos Gastos Admón. Central	2.360	42.8	197	356	44.0	51	885	37.1	74
Utilidad operacional	(1.722)	(31.2)	(144)	(546)	(67.5)	(78)	(767)	(32.2)	(64)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
CENTRO ARTESANAL RAQUIRA
UTILIDAD OPERACIONAL
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 26

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad	Cantidad	% V. B.	Cantidad
Ventas Brutas	423	100.0	35	398	100.0	57	698	100.0	58
Menos Costo de los Productos	295	69.7	24	291	73.1	42	497	71.7	41
Utilidad Bruta en Ventas	128	30.3	11	107	26.9	15	196	28.3	17
Menos Gastos de Admón. y Ventas	371	87.7	31	348	87.4	50	597	86.1	50
Utilidad Comercial	(243)	(57.4)	(20)	(241)	(60.9)	(35)	(401)	(57.8)	(33)
Menos Gastos División de Ventas	33	7.7	3	21	5.3	3	33	4.8	3
Utilidad en Ventas	(276)	(65.2)	(23)	(262)	(65.9)	(38)	(434)	(62.6)	(36)
Más Aprovechamientos	2	0.4	- -	1	0.2	- -	2	0.3	- -
Utilidad Neta en Ventas	(274)	(64.9)	(23)	(261)	(65.9)	(37)	(432)	(62.3)	(36)
Menos Gastos Admón. Central	181	42.8	15	175	44.0	25	257	37.1	21
Utilidad operacional	(455)	(107.8)	(38)	(436)	(109.6)	(62)	(689)	(99.4)	(57)

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S. A.
CENTRO ARTESANAL DE PITALITO
UTILIDAD OPERACIONAL
1974 - 1975
MILES \$

Cuadro No. 27

RUBROS	REAL 1974			REAL 1975			PROYECCION 1975		
	TOTAL AÑO		Promedio mensual	Acumulado a Julio 31		Promedio mensual	TOTAL AÑO		Promedio mensual
	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad	Cantidad	% V.B.	Cantidad
Ventas Brutas	--	--	--	170	100.0	24	315	100.0	26
Menos Costo de los Productos	--	--	--	108	63.5	15	190	60.3	16
Utilidad Bruta en Ventas	--	--	--	62	36.5	9	125	39.7	10
Menos Gastos de Admón. y Ventas	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Utilidad Comercial	--	--	--	62	36.5	9	125	39.7	10
Menos Gastos División de Ventas	--	--	--	9	5.3	1	15	4.8	1
Utilidad en Ventas	--	--	--	53	31.2	8	110	34.9	9
Más Aprovechamientos	--	--	--	1	0.6	--	1	0.3	--
Utilidad Neta en Ventas	--	--	--	54	31.8	8	111	35.2	9
Menos Gastos Admón. Central	--	--	--	75	44.0	11	117	37.1	10
Utilidad Operacional	--	--	--	(21)	(12.2)	(3)	(6)	(2.0)	(1)

Según se observa en todos los anteriores cuadros, aparecen dos nuevos rubros : Gastos de Administración Central y la Utilidad Operacional. Si nos remitimos a los cuadros comprendidos entre el No. 1 y el No. 11, vemos que la información es idéntica hasta la Utilidad Neta en Ventas, entonces lógicamente, la pérdida operacional total se incrementa en la alícuota asumida para cada año. Es así entonces como para 1974 la pérdida operacional es de \$6.445 millones y para 1975 de \$5.937 millones.

Se hablaba de que en este momento, los mejores ánimos están encaminados a hacer de la Operación Comercial, un instrumento de autofinanciación de la Empresa, hasta el nivel que le corresponde. Es así como se están efectuando los contactos necesarios con el fin de obtener los recursos financieros necesarios, para poder elaborar en la forma más adecuada los planes óptimos de comercialización.-

Pero lo más importante de la fijación de un objetivo, es cuantificarlo, mostrando en cifras las repercusiones que se esperan.-

Como el objetivo es mostrar que situación se espera para 1976, antes de elaborar un Estado de Pérdidas y Ganancias general para la Operación Comercial y luego parcial, a nivel de cada punto de venta, es conveniente proyectar primero los gastos que se esperan, con el fin de poder calcular las ventas brutas y por último obtener el punto de equilibrio de la Operación Comercial.-

3.1. Gastos de Administración y Venta

Para 1976 y en razón de que las ventas brutas se deben incrementar como mínimo en un 100%, es lógico y natural que estos gastos se incrementen en más o menos un 30% en relación con los que se esperan para 1975. Siendo así, se espera que la cifra esperada sea de 7 millones 784 mil pesos.

3.2. Gastos de la División de Ventas

Se espera que como mínimo se incrementen también en un 30%, lo cual indica que ascienden a 1 millón 144 mil pesos.-

3.3. Aprovechamientos

Debido a que los objetivos de exportación se considera van a ser más agresivos, los aprovechamientos como mínimo se espera sean de 900 mil pesos.-

3.4. Gastos de la Administración Central

Conforme a la tendencia de los dos últimos años y de acuerdo a la parte que le corresponda a la Operación Comercial, se espera que para 1976 sean de 7 millones de pesos.-

3.5. Costo de los Productos Artesanales

Hasta el presente y según se indicó anteriormente, este costo oscila en el 62%, lo cual indica una rentabilidad bruta en ventas del 38%. Se espera como mínimo para 1976 la rentabilidad bruta permanezca en este nivel.-

3.6 Punto de Equilibrio en Ventas Brutas

En base a las proyecciones de los gastos y el porcentaje del costo de los productos, el punto de equilibrio en ventas brutas para 1976 quedó calculado en 39 millones 547 mil pesos.-

3.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

En el Cuadro No.28 se consignan las cifras proyectadas en los puntos anteriores. Esta segunda alternativa señalada para 1976, es la que en realidad muestra cuáles son los objetivos que como mínimo se deben fijar.-

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**SEGUNDA ALTERNATIVA****1976****MILES \$****Cuadro No. 28**

RUBROS	TOTAL PROYECCION	% VENTAS BRUTAS	PROMEDIO MENSUAL
VENTAS BRUTAS	39.547	100	3.295
MENOS COSTO DE LOS PRODUCTOS	24.519	62	2.043
UTILIDAD BRUTA	15.028	38	1.252
MENOS GASTOS DE ADMON. Y VTA.	7.784	20	649
UTILIDAD COMERCIAL	7.244	18	603
MENOS GASTOS DIV. VENTAS	1.144	3	95
UTILIDAD EN VENTAS	6.100	15	508
MAS APROVECHAMIENTOS	900	2	75
UTILIDAD NETA EN VENTAS	7.000	17	583
MENOS GASTOS ADMON. CENTRAL	7.000	17	583
UTILIDAD OPERACIONAL	- - -	- -	- - -

El anterior Estado de Pérdidas y Ganancias, cuantifica el objetivo que como mínimo en ventas brutas, debe fijarse para 1976 para que la Operación Comercial asuma en su totalidad los gastos directos e indirectos que le correspondan.

En lo que respecta al incremento de las ventas en relación con lo que se espera para 1976 y ateniéndonos a las proyecciones de los promedios móviles e índices estacionales, este incremento es del 69%, lo cual indica que este objetivo no es utópico, pero se repite de nuevo, es necesario contar con el capital de trabajo suficiente y la elaboración adecuada y óptima de los planes y programas de comercialización. A continuación, se muestra en el Cuadro resumen No.29, cuál es la verdadera incidencia para cada punto de venta, de los objetivos de comercialización que deben tenerse en cuenta para lograr el punto de equilibrio de la Operación Comercial :