

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA
FUNNY PARK S.A.**

**JAVIER FERNANDO ARELLANO RUIZ
ANDREA LORENA ARTEAGA FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA
FUNNY PARK S.A.**

**JAVIER FERNANDO ARELLANO RUIZ
ANDREA LORENA ARTEAGA FLÓREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en finanzas**

**Asesor:
Esp. Marco Antonio Burgos Flórez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
2009**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1 ° del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo de 2009

RESUMEN

La importancia de realizar un proceso de planeación estratégico y financiero para la Empresa Funny Park S.A, se considera un estudio práctico en cuanto a la aplicación de herramientas financieras, utilizadas para la determinación de un diagnóstico interno, que evalúa a la empresa en su área financiera y administrativa. Se pretende lograr un análisis, un examen general de la empresa y los sectores que la rodean, externos e internos, identificando el proceso administrativo financiero actual y planteando luego un nuevo proceso de planeación estratégico financiero que pueda optimizar los procesos.

El estudio aplica instrumentos de naturaleza administrativa y financiera, reflejada en el desarrollo de matrices administrativas que determinan el estado administrativo y financiero interno y externo de la empresa, además, permite identificar el posicionamiento dentro del mercado; mientras que las herramientas financieras aplicadas fueron: el diagnóstico y análisis de estados financieros, la aplicación de indicadores financieros y la evaluación operativa de la empresa, a través de árboles de rentabilidad que nos permitieron identificar algunos problemas financieros.

Finalmente, en el presente trabajo se estructura en una propuesta de un proceso de planeación estratégica financiera, donde se inicia con una secuencia de pasos a seguir a través de un diagrama de procesos y se plantea la elaboración de una plataforma estratégica. Por ello, se considera fundamental la planeación estratégica para la empresa Funny Park, que conlleve a una acertada planeación financiera con el fin de garantizar que esta entidad pueda tomar decisiones encaminadas a su fortalecimiento económico y financiero.

ABSTRACT

The importance of making a process of financial strategy planning for the Funny Park S.A. Company is considered like a practical study as for the application of financial tools, used for the determination of an internal diagnosis, which evaluates to the company in his financial and administrative area. One tries to achieve an analysis, a general examination of the company and the sectors that surround it, external and internal, identifying the current administrative financial process and then a new process of strategic financial planning who could optimize the processes.

The study applies instruments of administrative and financial nature, reflected in the development of administrative counterfoils that determine the administrative and financial internal and external condition(state) of the company, in addition, it allows to identify the position inside the market; whereas the financial applied tools were: the diagnosis and analysis of financial statements, the application of financial indicators and the operative evaluation of the company, across trees of profitability that allowed us to identify some financial problems.

Finally, in the present strategic financial work, is presented an offer of a planning process, where it begins with a sequence of steps to continuing across a diagram process which appears the elaboration of a strategic platform. By the way, is considered fundamental the strategic planning to the Funny Park Company, who should carry a guessed financial planning decision in order to guarantee the success in the Company, directed to its economic and financial strengthening.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA	17
1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Formulación del problema.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos:	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	19
1.5.1 Marco teórico:	19
1.5.1.1 Generalidades.....	19
1.5.1.2 La Planeación.	20
1.5.1.3 La Planeación Estratégica	21
1.5.1.4 Las finanzas en las empresas.....	24
1.5.2 Marco conceptual:.....	25
1.5.3 Marco contextual.....	34
1.6 METODOLOGÍA	35
1.6.1 Tipo de Investigación	35
1.6.2 Métodos de Investigación	35
1.7 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
1.7.1 Fuentes primarias	35
1.7.2 Fuentes Secundarias	35
2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE LA EMPRESA FUNNY PARK S.A	36
2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	36
2.1.1 Presentación de la Empresa:	36

2.1.2	Direccionamiento Estratégico Actual:	36
2.1.3	Servicios	37
2.1.4	Infraestructura.	39
2.1.5	Cubrimiento.	39
2.1.6	El Cliente de la Empresa Funny Park S.A.	39
2.1.7	Estructura Orgánica de la Empresa Funny Park S.A	40
2.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	41
2.2.1	Perfil De Capacidad Interna (PCI)	41
2.2.2	Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI).	44
2.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO	46
2.3.1	Análisis Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas.	46
2.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	51
2.4	ANÁLISIS DOFA.	53
2.5	FUERZAS COMPETITIVAS.	54
2.6	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).	55
2.7	MATRIZ IINTERNA – EXTERNA (I-E).	57
2.8	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	58
2.8.1	Actividad De La Empresa.	58
2.8.2	Tamaño De La Empresa.	58
2.8.3	Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2006, 2007 Y 2008	59
2.8.4	Análisis Vertical y Horizontal de los Estados de Resultados para los Años 2006, 2007 Y 2008.	63
2.8.5	Indicadores Financieros	66
3.	VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA	83
3.1	VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA INTERNA.	83
3.1.1	Fortalezas:	83
3.1.2	Debilidades:	83
3.1.3	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) del Área financiera	84
3.2	VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EXTERNA.	85

3.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE).	87
3.3 ANÁLISIS DOFA FINANCIERA.	88
3.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).....	88
3.5 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	90
3.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	93
3.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).....	95
4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA FUNNY PARK S.A.	98
4.1 OBJETIVO	98
4.2 REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.	98
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	99
4.4 ESTRATEGIAS.....	99
4.5 PLAN DE ACCIÓN.....	100
4.6 REESTRUCTURACIÓN PLANTA FÍSICA DE LA PROPUESTA.....	105
4.7 REMODELACIÓN MUROS INTERIORES.....	107
4.8 COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.....	115
4.9 TOTAL INVERSIÓN E INGRESOS ESPERADOS.	116
4.10 FLUJOS DE INVERSIÓN DE LAS MÁQUINAS.....	117
4.11 AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	124
4.12 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	125
4.12.1 Estado De Resultados Proyectado de 2009, 2010, 2011.	125
4.12.2 Balance General Proyectado 2009, 2010, 2011.	126
4.12.3 Análisis del costo de patrimonio.....	127
4.12.4 Calculo del eva	131
5. CONCLUSIONES	135
6. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Plan de acción.....	101
Cuadro 2. Propuesta económica aceptada.....	109
Cuadro 3. Propuesta económica remodelación de techo	110
Cuadro 4. Remodelación interior y muros aceptados.	111

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Juegos electrónicos: Árcades, simuladores, karaoke, maquinas de baile, carros de control.....	37
Figura 2. Juegos mecánicos	38
Figura 3. Juegos Didácticos.....	38
Figura 4. Infraestructura.....	39
Figura 5. Estructura Orgánica de la Empresa Funny Park S.A.....	40
Figura 6. Imagen Corporativa	102
Figura 7. Señalización Juegos.....	102
Figura 8. Señalización Juegos.....	103
Figura 9. Señalización Juegos.....	103
Figura 10. Avisos dependencias y áreas de la empresa.....	104
Figura 11. Avisos dependencias y áreas de la empresa.....	104
Figura 12. Entrada actual empresa Funny Park S.A.....	105
Figura 13. Entrada remodelación propuesta imagen corporativa.....	105
Figura 14. Caja registradora actual.....	106
Figura 15. Caja registradora propuesta en la remodelación	106
Figura 16. Muros actuales.	107
Figura 17. Muros actuales	107
Figura 18. Muros Interiores propuestos	108
Figura 19. Remodelación de muros propuestos	108
Figura 20. Máquina Ice Ball	112
Figura 21. Máquina Mini Dunx basketball	112
Figura 22. Máquina Mr. Wolf.....	113
Figura 23. Máquina de simulación de baile 2009.....	113
Figura 24. Simulador de carros Daytona 2	114
Figura 25. Equipo. GUITAR HERO.....	114
Figura 26. Máquina de dulces DRILL O MATIC.....	115

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento económico	46
Grafica 2. Matriz DOFA.....	54
Gráfica 3. Matriz Interna – Externa	58
Gráfica 4. Estructura Financiera de la Empresa Funny Park	66
Grafica 5. Árboles de rentabilidad años 2006 2007 2008	72
Grafica 6. Árboles de rentabilidad años 2006 2007	75
Grafica 7. Árboles de rentabilidad años 2007 - 2008	77
Gráfica 8. Árbol de Rentabilidad RONA 2006 2007	79
Gráfica 9. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 2008	80
Grafica 10. Matriz DOFA Financiera.	88
Gráfica 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA	90
Gráfica 12. Matriz BCG.....	92
Gráfica 13. Matriz de la Gran Estrategia.....	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfil De Capacidad Interna (PCI).....	44
Tabla 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	45
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	51
Tabla 4. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE).....	52
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	57
Tabla 6. Análisis vertical y horizontal del Balance General de Funny Park S.A. Años 2006 2007 2008.....	60
Tabla 7. Estado de resultados 2006 2007 y 2008.....	63
Tabla 8. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de Funny Park S.A. Años 2006 2007 2008.....	64
Tabla 9. Crédito bancario.....	82
Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Interno del Área financiera (MEFI)	85
Tabla 11. Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE) ...	87
Tabla 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	89
Tabla 13. Matriz BCG.	92
Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	97
Tabla 15. Inversión e Ingresos esperados	116
Tabla 16. Flujo de inversión: Máquina MR WOLF	117
Tabla 17. Flujo de inversión: Máquina iceball	118
Tabla 18. Flujo de inversion: máquina dril o matic.....	119
Tabla 19. Flujo de inversión: Máquina Mini Dunx	120
Tabla 20. Flujo de inversión: Daytona USA 2 Twin.....	121
Tabla 21. Flujo de inversión. Máquina de baile.....	122
Tabla 22. Flujo de inversión. Sistema Guitar Hero World Tour.....	123
Tabla 23. Amortización de la Inversión	124
Tabla 24. Estado De Resultados Proyectado 2009, 2010, 2011.	125

Tabla 25. Balance General Proyectado 2009, 2010, 2011.	126
Tabla 26. Costo patrimonio	127
Tabla 27. Indicadores Financieros	129
Tabla 28. Análisis EVA	131

INTRODUCCIÓN

El estudio de la función financiera en las organizaciones se ha convertido en una importante rama del conocimiento especializado en administración y economía empresarial, puesto que la optimización de las operaciones y de los resultados globales de la organización pasa inevitablemente por la consideración de los objetos, las estrategias y las operaciones en términos de flujos de dinero y flujos de fondos, dos conceptos claves de la teoría financiera moderna.

Todas las empresas y organizaciones han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera, para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en las entidades se utilicen las herramientas necesarias para representar su realidad, así como lograr implementar estrategias para mejorar sus rendimientos.

La estrategia empresarial es una actividad racional que implica identificar oportunidades y amenazas del ambiente donde operan las organizaciones, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de las mismas, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las entidades rivales. En consecuencia, la planeación estratégica debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que se quiere y lo que se puede hacer.

En ese contexto, una de las herramientas fundamentales de administración de empresas y organizaciones, es la planificación estratégica desde el ámbito de las finanzas. Para llevar adelante la planeación estratégica financiera, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo al hacer un plan estratégico se requiere de planes tácticos y cada uno de estos exige de otros operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

El resultado es la permanente búsqueda de alternativas en la planeación estratégica financiera, para indicar con claridad el camino suficientemente flexible para ser modificado, de acuerdo a las nuevas condiciones, exigencias y necesidades del mercado.

Bajo estas perspectivas se presenta este trabajo, en el cual se propone una planeación estratégica financiera de la empresa Funny Park S.A, la cual se dedica a la recreación y entretenimiento de las personas de todas las edades, especialmente de los niños de la Ciudad de Pasto. Se ha elegido esta empresa porque representa un interesante sector poco explotado en la ciudad y su sector

es sensible a la economía. En este contexto se trata de una propuesta que tiene el objetivo de optimizar la empresa. Se pretende generar una alternativa de optimización en el cumplimiento de sus objetivos empresariales a través de un proceso de planificación desde el campo de las finanzas, que ofrece garantías sobre estrategias que pueden conducir al éxito y a la calidad.

Se propone por tanto mediante este análisis una serie de estrategias encaminadas hacia el redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa el aprovechamiento adecuado de oportunidades y la definición de estructuras administrativas y financieras que le faciliten un fortalecimiento para entrar a competir dentro de mercados cada vez más amplios, exigentes y competitivos. Se plantea además alternativas financieras de inversión que se adapten al presupuesto e intereses particulares de la empresa, en aras de lograr incrementos en la generación de capital que garantice la reinversión en activos circulantes, con el objeto de alcanzar la máxima productividad que se verá reflejada en la satisfacción del usuario final.

El presente trabajo también tiene como una de sus metas orientar a las generaciones futuras, sobre los aspectos importantes que se deben considerar en la planeación estratégica, diagnóstico, evaluación financiera y seguridad en el manejo adecuado de una gestión financiera.

En ese sentido el trabajo consta de un primer capítulo que plantea el direccionamiento de la investigación y establecimiento de los aspectos que han llevado a ella, los objetivos que se persiguen, los marcos de referencia y la metodología utilizada, un segundo capítulo que abarca un diagnóstico administrativo y financiero de la empresa, un tercer capítulo que establece una valoración del área financiera para finalmente realizar un redireccionamiento estratégico financiero de la empresa.

1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA FUNNY PARK S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa FUNNY PARK S.A, está ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en el Centro Comercial Valle de Atríz. FUNNY PARK abrió sus puertas al público el día 19 de noviembre de 1999, para entregar lo mejor en tecnología y diversión a toda la comunidad. Esta empresa vende emociones, aventura y fantasía para personas de todas las edades, enfocándose principalmente en niños de 3 a 12 años, brindando un espacio de recreación, y una ambiente familiar para toda ocasión; a través de juegos electrónicos, mecánicos y didácticos.

En el mercado de Pasto, las empresas de este sector son reducidas lo cual facilita en alguna medida su análisis externo, aunque no tiene competencia directa es necesario competir con calidad y para hacerlo debe contar con un capital considerable, ser innovadora y estar a la vanguardia con tecnología.

En el ámbito empresarial del departamento de Nariño, y más específicamente en el de la ciudad de Pasto, lo común no es el proceso de administración moderno y científico; por ende la planeación estratégica, sobre todo la planeación financiera, no es aplicada en la gestión en forma generalizada ni menos en forma adecuada. Esto sucede en la mayoría de las empresas, estas siguen las mismas costumbres administrativas, dictadas por la tradición y basadas en lo empírico y muy poco en lo académico, así como en modelos administrativos y financieros.

Sobre la base de estas consideraciones se realizó un estudio exploratorio acerca del proceso administrativo de la empresa de servicios de entretenimiento Funny Park. Se escogió esta empresa por ser una organización con elementos de modernización, la cual necesita un redireccionamiento ya que se enfrentará en los próximos meses a una competencia fuerte con mayor tecnología la cual es la empresa Divertrónica que se ubicará a finales del presente año en el centro comercial Unicentro. De ese estudio se dedujo que un campo en el cual era posible lograr mejores resultados, estaba en su campo financiero, ya que se detectaron aspectos que no permiten optimizarlo en la actualidad.

Por razones anteriormente mencionadas es fundamental que las actividades de la empresa estén bien planificadas para competir con calidad, eficiencia y eficacia, los cuales se reflejarán en los niveles de productividad y rendimiento.

Se hace necesaria la realización de una planeación estratégica financiera y por ende un diagnóstico y una valoración Financiera; ya que ésta, es una herramienta importante que le permitirá a la empresa desarrollar una ventaja competitiva, optimizar la utilización de los recursos y garantizar la efectividad de las inversiones, lo cual conllevará a la consolidación de la empresa en el mercado regional; debido a que el mercado exige la implementación de nuevas tecnologías tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio, buscando ante todo la disminución de los costos de operación.

1.2.1 Formulación del problema. ¿Cómo se puede desarrollar una planeación estratégica, cuál es la realidad financiera de la empresa Funny Park y cuales serían las posibles alternativas de solución para implementar un plan de inversión o financiamiento?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Desarrollar un proceso de planeación estratégica financiera para la empresa Funny Park S.A, acorde con la modernidad, con el propósito de optimizar su gestión y resultados.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar el área financiera para la empresa, con el fin de construir un referente corporativo útil para llevar a cabo posteriormente una planeación estratégica financiera.
- Realizar un diagnóstico administrativo-financiero de la empresa Funny Park S.A
- Diseñar una propuesta de planeación estratégico-financiero que pueda optimizar las acciones de la empresa
- Identificar las estrategias posibles que permitan generar alternativas de decisión favorables para la Empresa
- Recomendar que posibles acciones se pueden tomar para mantener y mejorar la situación financiera de la Empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia de este trabajo en la Empresa Funny Park, se fundamenta en la necesidad de la empresa de hacer un análisis de la situación financiera, para planear y proponer estrategias que permitan mejorar y ampliar las finanzas de la empresa.

También se pretende realizar una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, teniendo en cuenta que el perfil profesional brinda las capacidades, herramientas y habilidades necesarias para asesorar, valorar los procesos de planeación, organización y administración financiera de empresas privadas.

El beneficio del desarrollo de este trabajo es compartido; para la empresa Funny Park, porque a través de los aportes que los estudiantes puedan plantear y las actividades que ellos realicen, se puede contribuir a mejorar el proceso financiero que han venido llevando a cabo; para la Universidad, porque a través de los resultados que se obtenga al final del trabajo realizado podrá evaluar el desempeño de los estudiantes y la aplicación de los conocimientos impartidos en la especialización, lo que redundará en su buen nombre como establecimiento educativo y para nosotros como estudiantes, porque se brinda la oportunidad de conocer y vivir una experiencia directa y real con el análisis de la situación financiera y contribuir a un proceso de planeación de la empresa Funny Park, lo que permite integrar la teoría con la práctica fundamento básico para un efectivo desempeño en nuestra vida profesional.

Por otra parte es importante tener en cuenta que la visión y formación que posee el especialista en finanzas fortalece los procesos actualmente desarrollados en el área financiera empresarial, ya que permite generar condiciones de competitividad y saneamiento financiero en el campo de acción y ejecución de la planeación administrativa y financiera en la mejora de los procesos productivos en las organizaciones financieras.

En este sentido, son fundamentales los procesos de asesoría, consulta y asistencia técnica financiera que se puede llevar a cabo al interior de las organizaciones, claro está, acorde con los planes de acción de la dirección y con los requerimientos que necesiten las empresas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico:

1.5.1.1 Generalidades. Las organizaciones son unidades sociales que producen bienes y servicios dentro una estructura socio – económica específica. Están por esto compuestas por personas que interactúan conformando una estructura

interna, pero su estructura socio – económica determina las variables económicas, políticas y sociales.

“Toda organización está constituida por una serie de elementos que son:

- Objetivos
- Estructura Interna
- Recursos
- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos
- Entorno Socio – Económico.
- Sistema de Administración o Dirección”.¹

“El Proceso Administrativo o de Dirección es un conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por una administración en el funcionamiento, manejo y control de organizaciones o empresas”².

En el conjunto de funciones del proceso administrativo se destacan principalmente;

- La función de Planeación.
- La función de Organización.
- La función de Dirección.
- La función de Control.
- La función de evaluación.

1.5.1.2 La Planeación. La planeación se puede definir como el proceso que hace la organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro para el cumplimiento de su misión.

“La Planeación es un proceso que se debe desarrollar y mantener en un horizonte de tiempo. Permite definir o redefinir el sistema de orientación, es decir, debe señalar rumbos, caminos, derrotero futuros y debe señalarlos sobre alternativas básicas relativas a la misión y al objeto de trabajo de la institución.

Así mismo se puede decir que la planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones

¹ MARTÍNEZ FAJARDO C. Administración de Organizaciones, Bogotá: Ed. Presencia, 1980. p 120.

² DE MARTÍNEZ, JULIÁN. Teoría General de la Administración, ESAP, Modelo UAD, Bogotá, 1990, p. 110.

que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables. Puede afirmarse que es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo y la visualización prevista³.

Téngase presente, finalmente, que la Planeación es posible y necesaria, pero requiere de una actitud positiva de cambio y de transformación para prever y conducir el futuro de la institución. Sin embargo, hay que oponerla a la inercia y el conservadurismo que muchas veces paradójicamente, se apoderan de la rutina de las empresas.

1.5.1.3 La Planeación Estratégica. Hablar de planeación estratégica formal significa remontarnos a la década de los sesentas. Si bien en cierto que a partir de esa fecha la planeación ha tenido diversas acepciones (planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, por citar sólo algunas), en la actualidad es preferible el término planeación estratégica, considerando la nuestra como una época de innovaciones constantes, en la cual el fenómeno en estudio se presenta para responder de manera objetiva a dichos cambios.

Aprender a vivir en un área de turbulencias se ha convertido para las organizaciones en una premisa fundamental que de no considerarse, tarde o temprano hace mella tanto en pequeñas, como en medianas y grandes empresas.

En años anteriores el proceso de planeación, inherente a toda organización incluía los factores estratégicos clave (mercado, productos, competencia, clientes y medio ambiente) de manera estática. En nuestro país, incluso, durante la Segunda Guerra mundial y en los años posteriores a la misma existía una preocupación relativa respecto al manejo de dichos factores.

Nuestra época, rica en acontecimientos de toda índole, da a la planeación una fuerza distinta a la que tuvo en años pasados, sobre todo cuando se concibe como una herramienta que incide favorablemente en la productividad y calidad de la empresa, así como de los bienes y servicios que proporciona.

En esa dimensión se debe comprender que una Estrategia es un camino, un curso de acción, un derrotero que la organización define para alcanzar sus objetivos. Es un proceso mediante el cual los dirigentes conducen la organización por un camino determinado para alcanzar sus objetivos.

La estrategia está compuesta por varios elementos:

³ BESLEY & BRIGHAM (2001) Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw-Hill. 2008. p 120.

Unos objetivos de la institución claramente definidos.

Un Plan de acción global y por áreas que permita establecer metas periódicas para lograr, lo cual es elemento esencial para el control.

Programas, actividades, políticas, normas, procedimientos, etc., que hagan funcional la ejecución de la estrategia.

Los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de la estrategia.

Las anteriores definiciones permiten aproximarse a una definición práctica de planeación estratégica.

La Planeación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se define son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución. En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y la dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la institución.

No obstante, la Planeación estratégica no puede ni debe mirarse como metodología o una tecnología reservada sólo a la aplicación a las grandes instituciones públicas o privadas de gran complejidad administrativa. Tampoco debe pensarse que ella está solamente reservada a la aplicación por la cúpula de la organización directiva; por el contrario, el proceso y las decisiones que de él se deriven todos los niveles de la organización, sobre todo los de sus finanzas. Igualmente, la Planeación estratégica como metodología o tecnología para el cuerpo directivo no es un catálogo de reglas y normas fijas y rígidas, sino por el contrario un proceso creativo que genera una actitud de cambio y compromiso con los niveles de la organización.

La administración estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia. Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aun en instituciones jóvenes y con menos experiencia.

El proceso de planeación estratégica presenta las siguientes características:

Debe existir una conciencia y claridad entre directivos y miembros de la institución sobre la justificación, necesidad y conveniencia de poner en marcha el proceso. En síntesis, debe existir un clima organizacional propicio para iniciar el proceso. Sin esta condición será poco útil y eventualmente perjudicial impulsar su ejecución.

Debe existir claridad sobre aquello que es objeto de la planeación estratégica, sus alcances y limitaciones, así como los objetivos que se persiguen con el proceso. Debe ser claro que no se trata de un mero ejercicio intelectual, sino de construir un Planeación para la acción.

Debe existir claridad sobre quien lo hará y cuál será el nivel y tipo de participación de los miembros de la organización en el proceso. Esto va ligado a la actitud de compromiso que debe generar el proceso, para poner en ejecución posteriormente el plan estratégico.

Deben existir los recursos físicos, financieros y de infraestructura para la buena marcha del proceso.

Debe ser permanente: la planeación debe ser un proceso permanente y periódico que permita estar revisando y actualizando los objetivos, políticas, estrategias, metas y programas. Sólo así puede la institución estar a tono con la dinámica del entorno

Debe ser participativa: las acciones de la empresa para el logro de las metas debe comprometer a todos los niveles de la organización, por lo cual es factor fundamental que los diferentes estamentos participen activamente, a distintos niveles, en el proceso de planeación estratégica.

Las acciones planeadas en esta forma son más garantía de éxito que las que no lo son así. Si, de una u otra forma, quienes serán los protagonistas del cambio se involucran en el proceso, será más fácil ejecutar los planes de acción.

Deben ser gestados, dirigidos y orientados por las directivas de la institución: no obstante el esquema participativo, el proceso de planeación debe estar gestado, orientado y dirigido por las personas y organismos que institucionalmente son responsables de la dirección universitaria.

Esto igualmente garantiza que la acción de los directivos se enmarque para todas sus decisiones en los resultados y directrices del plan.

Debe ser formalizado: un proceso de planeación estratégica, como no puede ser espontáneo, tampoco debe ser indefinido. “Debe existir una formalización

institucional del proceso con un cronograma de trabajo definido, asignación de responsabilidades, recolección y análisis de información, entrega de informes, etc., con fechas y compromisos claros. Igualmente el plan debe quedar formalizado en un documento que sirva de guía permanente para la acción a quienes lo utilizan”⁴

Debe tener objetividad y confiabilidad: los juicios de valor y la información que se utiliza deben ser lo suficientemente objetivos y confiables de tal forma que se garantice la calidad de los resultados que de ellos se deriven. Por eso debe existir especial cuidado en la elaboración de los instrumentos.

El enfoque de la planeación estratégica implica que el proceso debe preocuparse más por el qué hace que por el cómo hacerlo, sin desechar esto último. Debe tenerse siempre en mente el énfasis puesto en todo aquello que afecta la esencia de la misión, los objetivos institucionales y las acciones que pueden implantarse para lograrlos. Con esto, el trabajo de definir metas operativas, programas y actividades, es una tarea más sencilla.

Debe tener flexibilidad: como un proceso de planeación considera variables y predicciones sobre el futuro, es importante tener presente en el proceso de elaboración de decisiones estratégicas, que ellas deben ser lo suficientemente flexibles para que, en el proceso continuo de planeación, se ajusten fácilmente a los cambios y nuevas circunstancias de la institución y el entorno.

Debe generar cambios y compromisos: un proceso de planeación estratégica está

1.5.1.4 Las finanzas en las empresas. Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín “finís”, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, están definidas las finanzas como el arte de administrar el dinero. La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

⁴ WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc Graw Hill, 1994. p 45.

La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).

Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).

La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Estas áreas están vinculadas a través de la planeación financiera

Ese proceso de planeación debe permitir logra al menos la adquisición de fondos al costo mínimo (conocer de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos); convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evaluar programas y proyectos alternativos); controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos – costos; y mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión⁵.

1.5.2 Marco conceptual:

- **Activo:** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes se encuentran el efectivo, los inventarios, los activos fijos, etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel del mercado, las valorizaciones, etc.
- **Activo financiero:** Cualquier título de contenido patrimonial, crediticio o representativo de mercancías.
- **Amortización:** Reducciones graduales de la deuda a través de pago periódicos sobre el capital prestado. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de una empresa.
- **Análisis financiero:** Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas concesión de crédito, etc.
- **Análisis horizontal:** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos

⁵ BREALEY, R.; MYERS, S. (1998) Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill. México.

diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

- **Análisis vertical:** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad.
- **Aumento de capital:** Incorporación al capital de la empresa de reservas y/o nuevos recursos, efectuado normalmente mediante derechos de suscripción para los accionistas. Requiere de la aprobación de la Asamblea de Accionistas o del Directorio en caso de capital autorizado.
- **Balance:** Demostrativo contable de la situación económico - financiera de una empresa, en un período de tiempo determinado.
- **Capital:** Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.
- **Capital neto de trabajo:** Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.
- **Concentración del endeudamiento en el corto plazo:** Este indicador establece qué porcentaje del total con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.
- **Endeudamiento:** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.
- **Estado de cambios en el capital de trabajo:** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

- **Estado de flujo de caja (cash flow):** Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.
- **Estado de resultados:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.
- **Estados financieros básicos:** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.
- **Estados financieros consolidados:** Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y la situación financiera, así como los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinadas, un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.
- **Indicadores de actividad:** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.
- **Indicadores de endeudamiento:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurre tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.
- **Indicadores de liquidez:** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.
- **Inversión:** Es la aplicación de recursos económicos al objetivo de obtener ganancias en un determinado período.

- **Liquidez:** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.
- **Mercado financiero:** Es el conjunto de instituciones y mecanismos utilizados para la transferencia de recursos entre agentes económicos. En el Mercado Financiero se efectúan transacciones con títulos de corto, medio y largo plazo, generalmente destinados para el financiamiento de capital de trabajo permanente o de capital fijo de las empresas, del gobierno y sus entes descentralizados.
- **Pasivo:** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.
- **Patrimonio:** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraído con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.
- **Planeación estratégica financiera:** Proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción financiera hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se define son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución. En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y la dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la institución.
- **Planificación y estrategia financiera:** Los procesos de planificación arrancan en la «cúspide» o cima de la organización en forma de objetivos frente al futuro -Dirección Estratégica-. Pues bien, si una empresa nos dijera que su objetivo frente a los próximos años es mejorar su razón de rentabilidad en tres puntos, por ejemplo, les diríamos que no hay tal objetivo puesto que no hay concreción suficiente. Objetivos concretos son los que centran tasas de crecimiento de ventas, expansión geográfica, diversificación de oferta, modernización de la distribución, etc.

Estos objetivos configuran estrategias expansionistas, de calidad, de imagen, etc., de lo contrario deja de ser un objetivo para convertirse en un sueño. El conjunto de medios políticos constituye la política de la empresa. Estos tienen su base en aspectos contables concretos como los Presupuestos de tesorería o un Balance de previsión.

El conjunto de recursos financieros y de actuaciones tendientes a resolver la Necesidad Financiera es lo que podemos llamar Estrategia Financiera.

Esencialmente, las cuatro vías a debatir para subvenir las necesidades financieras son:

- La vía de la ampliación de capital.
 - La vía del endeudamiento.
 - Las realizaciones o disminuciones de activos existentes y/o planificados.
 - El replanteamiento de los objetivos inicialmente configurados.
- **Pasos de la planeación estratégica financiera:** Teniendo en cuenta los diversos modelos se pueden sintetizar los 13 siguientes pasos para un modelo de planeación financiera, desde el punto de vista estratégico:
- Propósito Básico. En esta fase hay dos palabras claves, Misión y Visión, dependiendo de la claridad de lo que se hace y a donde se quiere llegar, las acciones que se realicen estarán encaminadas en relación con la proyección. Este propósito debe traducirse en los componentes financieros.
 - Diagnósticos y Escenarios. El segundo paso es ver cuáles son los alcances reales y actuales de la organización para la consecución de objetivos. Para esto es necesario hacer un diagnostico de la organización a nivel interno y externo.

Para hacer este diagnostico y análisis existe una herramienta llamada DOFA, que mediante las variables Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y el cruce de ellas, da como resultado el estado actual de la organización a nivel interno y externo y a su vez propone estrategias de acción para cada una de las situaciones. Esta DOFA debe contener todos los elementos de la administración financiera.

Si la organización conoce las herramientas y recursos con los que cuenta, y el entorno en el que se desenvuelve podrá hacer uso de ellos para beneficios y controlar los que en algún momento cause altibajos en el proceso.

- Objetivos. Es importante fijar los objetivos pero estos deben cumplir con ciertas características. En principio los objetivos deben estar encaminados con los propósitos y misiones básicos de una empresa. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso.

En un segundo plano los objetivos deben ser medibles y cuantificables, sin esta característica sería difícil saber en qué momento se cumplió y cuál fue el nivel de impacto. Este es elemento básico de la planeación estratégico-financiero.

Los objetivos deben ser factibles, no trabajar sobre supuestos o casos utópicos. En este paso es importante encontrar el punto medio entre la ambición y la realidad.

También es importante saber diferenciar entre el objetivo general y los pasos a seguir para conseguir ese objetivo general. A veces sería necesario realizar un plan para cada objetivo general, pues no todos necesitan los mismos recursos ni las mismas tareas. Por último deben ser susceptibles al cambio, en ocasiones cuando son muy rígidos, en la fase de implementación pueden aparecer inconvenientes.

- Estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Una buena estrategia permite la administración de los recursos para la consecución de los objetivos, en este caso de tipo financiero.

- Modelo de Negocio. Consiste en conocer cuál es el concepto de negocio que se trabaja. Conocer esta información le proporcionará a las directivas amplia visión del negocio. Esto se compara en relación a los informes financieros.

- Análisis de Consistencia. En esta fase, se evalúa que la o las estrategias planteadas realmente correspondan a la consecución de los objetivos y sea posible desarrollarla teniendo en cuenta los recursos existentes. Esta es una tarea de la gerencia financiera.

- Cartera de Acciones. En esta fase se deben plantear las acciones y/o tareas a seguir, esto lo deben conocer cada una de las áreas de la empresa y debe funcionar como un proceso en que se tenga claro cuáles son las funciones, cronograma, recursos, responsables, indicadores, entre otros. Aquí se emplean todos los indicadores financieros

- Métrica de Desempeño. Es necesario crear herramientas para la medición de cada una de las acciones. En algunas empresas lo denominan indicadores de gestión, la importancia de estos radica en la necesidad de saber en qué nivel de desarrollo se encuentra nuestra estrategia y si logro el efecto e impacto deseado.

- Planes y Presupuesto. “Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios”.

- “El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y

así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control”⁶.

- Ejecución. Es la fase en que se lleva a cabo la implementación del plan completo, en esta fase es importante la participación activa de todos los integrantes de un negocio. Es en esta fase en la que se empiezan a ver errores no contemplados en los pasos anteriores.

- Resultados. Evaluación del desempeño financiero, es decir, es la medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación. Se confirma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

- Seguimiento y Aprendizaje. Es el análisis que se hace una vez culminada la implementación del plan financiero. Es aquí en donde se evalúa el resultado y si la estrategia aplicada fue acertada acorde en con lo propuesto inicialmente. Es la oportunidad para aprender de las acciones y corregir los errores para próximas planeaciones.

- Retroalimentación. Una vez se evalúan las acciones es importante hacer una retroalimentación de lo que fue el proceso con el resto de la organización. Es un trabajo que se debe hacer en conjunto pues las opiniones de los miembros del equipo enriquecerán las futuras planeaciones.

➤ **Predicción de variables financieras.**

- Los estados financieros pro-forma son el resultado de la predicción de variables financieras.

- Es necesario considerar todos aquellos factores relacionados con las condiciones externas a la firma, tales como estado de la economía, disponibilidad de insumos y el nivel general de las tasas de interés.

- Conocidas las tendencias de estos factores, se procede a la elaboración del presupuesto de ventas. Las estadísticas y estudios de mercado constituyen herramientas fundamentales en la predicción de los ingresos y gastos variables de las empresas.

- Conocida la proyección de las ventas, la mayoría de las predicciones de otras variables financieras se derivan de aquí.

⁶ WESTON F. & T. COPPELAND (1993). Finanzas en Administración. 8ª edición. McGraw Hill. México.

- La predicción de las variables financieras depende de los datos disponibles y el comportamiento esperado de las variables en relación con las ventas y con los activos de la empresa.
- Algunos rubros tales como alquileres, promoción y publicidad comercial (si no es un porcentaje fijo en las ventas), activos fijos y depreciación pueden estar predeterminados y no requieren la utilización de técnicas de predicción.
- Otras variables, tales como niveles del efectivo en caja y bancos, cuentas por cobrar y gastos variables pueden ser calculadas como porcentajes constantes en relación con las ventas, a menos que otros factores cambien esta relación.

Procedimiento de la planeación estratégica financiera.

➤ **Procedimientos**⁷

Se preparan presupuestos de ventas, de producción, de caja y gastos de personal. Además de servir como planes de acción específicos, estos presupuestos constituyen un valioso mecanismo de control.

Los resultados pueden ser comparados con el presupuesto sobre bases diarias, semanales, mensuales y anuales; así se puede determinar si el plan financiero ha sido cumplido y si existen desviaciones para introducir las acciones correctivas que fueren necesarias.

El presupuesto de caja es uno de los presupuestos de mayor interés para los gerentes financieros; puede ser preparado como series detalladas de proyecciones de flujo de caja sobre bases anuales, mensuales o semanales.

- **Prueba ácida:** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.
- **Razón corriente:** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.
- **Razón o indicador financiero:** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o

⁷ SHANK, J. & GOVINDARAJAN (1997) Gerencia estratégica de costos. Editorial Norma. Colombia.

Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

- **Rendimiento:** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles.
- **Rentabilidad:** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.
- **Reserva legal:** Porcentaje de la utilidad del ejercicio retenido por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una Sociedad Anónima, ya que esta apropiación esta destinada a cubrir las pérdidas, si las hay, de los ejercicios posteriores a aquellos en que se haya constituido.
- **Revalorización del patrimonio:** Cuenta del patrimonio que refleja el incremento del mismo, por concepto de la aplicación de los ajustes integrales por inflación.
- **Riesgo:** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.
- **Tasa de interés:** Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital. Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos. Las nominales son aquellas en que el pago de intereses no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de intereses anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o vencidas.
- **La tasa de interés efectiva:** Es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión.
- **Las tasas nominales:** pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.
- **Tasa de oportunidad o de beneficio:** Relación entre las ganancias producidas por determinado negocio o proyecto de inversión, y el capital total invertido en él.

1.5.3 Marco contextual. El estudio de la investigación se realizará en el Departamento de Nariño, más exactamente en el Municipio de Pasto, donde funciona la empresa Funny Park S.A, la cual está ubicada en el centro comercial Valle de Atriz local 232.

- **Departamento De Nariño:** Departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Lago Guamués.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y la papa (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

- **Municipio de Pasto:** Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atriz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km², temperatura promedio de 14 °C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Pasto, Colombia Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el Valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Investigación. El estudio que se realizó es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo porque se busca la identificación de las principales deficiencias en la Estructura Financiera y el Direccionamiento Estratégico actual de la empresa con el propósito de plantear una nueva alternativa encaminada a mejorar los procesos y el desempeño que se adapte a las necesidades internas y las exigencias del medio.

1.6.2 Métodos de Investigación. Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

- **La observación.** Se ha escogido este método porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además el estudio se originó a través de experimentar la realidad que se presenta en la empresa al tener contacto directo con el clima organizacional.
- **Análisis y síntesis.** Este método se ha manifestado en nuestro estudio por la identificación de las diversas variables que originan el problema central con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa dentro del mercado actual. El análisis de estos factores permitirá desarrollar el Diagnóstico Estratégico encaminados a la optimización de los recursos de la empresa cuyos resultados serán recopilados en las estrategias planteadas para tal fin.

1.7 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.7.1 Fuentes primarias. Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación directa e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual. Estados financieros en el periodo comprendido entre los años 2006 – 2008.

1.7.2 Fuentes Secundarias. Para este estudio es necesario acudir a fuentes secundarias como los libros especializados que proporcionan las bases teóricas en que se fundamenta nuestro trabajo, así como también trabajos de grado y los diversos estudios que se han llevado a cabo en la empresa y que se relacionan con el tema de investigación.

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DE LA EMPRESA FUNNY PARK S.A

2.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

2.1.1 Presentación de la Empresa:

- **Breve Reseña Histórica** La empresa se constituyo el 3 de mayo de 1999, por el deseo de ocho inversionistas talentosos cada uno con diferentes carreras pero afines en su idea de traer algo diferente a nuestra ciudad. FUNNY PARK esta ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto, en el Centro Comercial Valle de Atriz.

FUNNY PARK abrió sus puertas al público el día 19 de noviembre de 1999, para entregar lo mejor en tecnología y diversión a toda la comunidad.

El área física donde funciono inicialmente este parque de diversiones fue de 917.59 metros cuadrados, en su primer piso funcionando simuladores de máquinas y karaoke, en el segundo piso, piscinas de pelotas, casa de muñecas, chiquiparque y administración, en el tercer piso carros chocones y rueda de chicago.

En el 2004 se amplio el área de 917.59 metros a 1305.36 metros cuadrados, donde se adquirió nuevos juegos para dar mas opción de diversión a la gente que visita este lugar.

FUNNY PARK es una empresa líder en la ciudad de Pasto, una empresa 100% Pastusa, se ha convertido en una empresa moderna y orientada a maximizar la calidad de los servicios en beneficio de los clientes.

- **Identificación de la Institución.** La empresa Funny Park es una organización privada con ánimo de lucro, se constituyo con escritura pública número 1289 del 3 de mayo de 1999 y fue inscrita a la cámara de comercio de la ciudad de pasto el 25 de mayo del mismo año.

Su objeto social es promover la acción del sano esparcimiento, hacia la salud recreación, el empleo y la seguridad; lo que implica brindar un servicio de entretenimiento a todas las personas de la ciudad.

2.1.2 Direccionamiento Estratégico Actual:

- **Misión.** Entregar continuamente la mejor alternativa de entretenimiento y diversión a través de los servicios que ofrecemos con calidad, así como ofrecer

variedad en servicios alternativos que satisfagan las demandas de nuestros clientes.

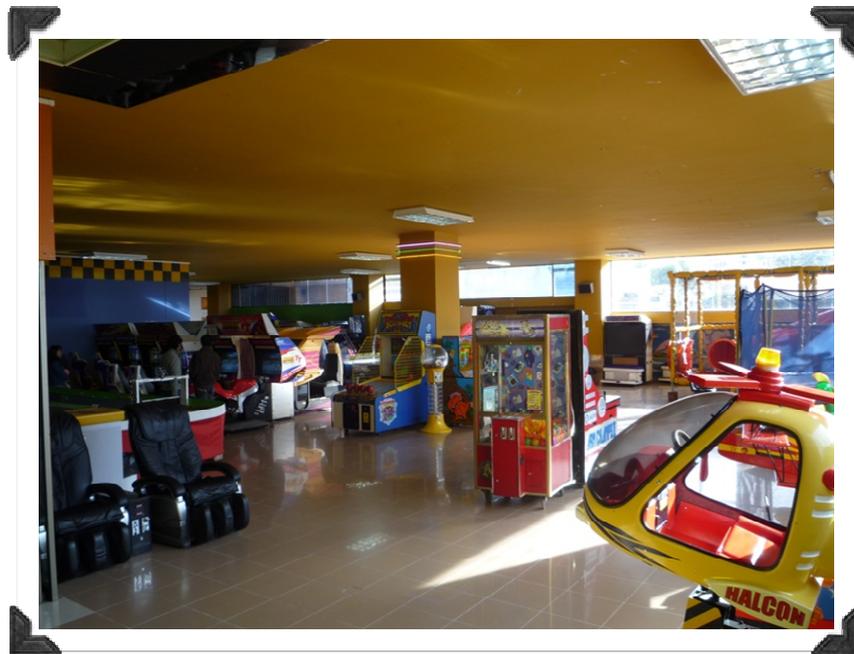
- **Visión.** Ser la mejor compañía en entretenimiento y diversión destacándonos por la excelencia institucional, calidad de los servicios de atención esmerada a nuestros clientes.

- **Principios.** Seguridad, Comunicación, Responsabilidad, Transparencia, Respeto, Solidaridad.

- **Objetivos.** Brindar emoción aventura y fantasía a nuestros clientes bajo todas las normas de seguridad, y comodidad. Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días de la semana en nuestro establecimiento. Implementar tecnología de vanguardia para ser reconocida como una de las empresas más innovadoras de nuestro sector en la región.

2.1.3 Servicios. Funny Park ofrece servicios de entretenimiento a todo público haciendo énfasis en niños desde los 3 a 12 años de edad a través de atracciones de varios tipos como: Juegos electrónicos: Árcades, simuladores, karaoke, maquinas de baile, carros de control.

Figura 1. Juegos electrónicos: Árcades, simuladores, karaoke, maquinas de baile, carros de control.



Fuente. Este estudio

Juegos mecánicos: Rueda de Chicago, carros chocones, carrusel.

Figura 2. Juegos mecánicos



Fuente. Este estudio

Juegos Didácticos: Piscina de Pelotas, tobogán, chiquiparque, túnel, carros de batería.

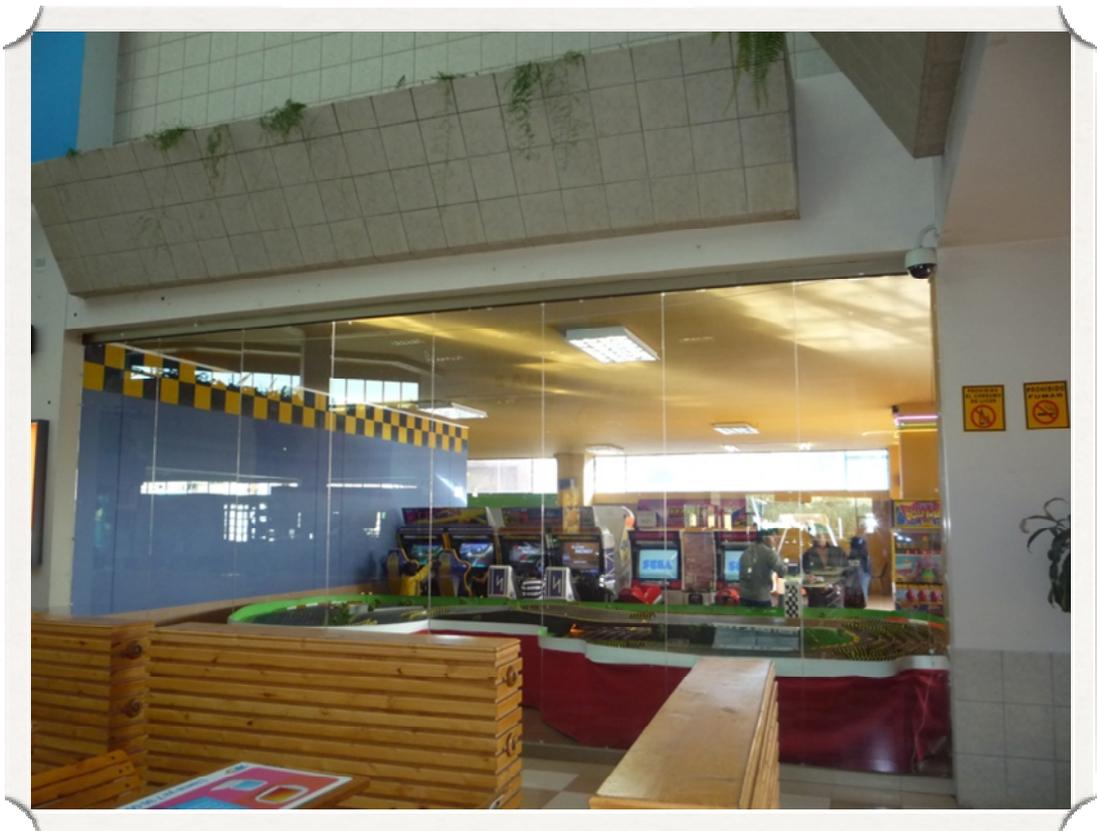
Figura 3. Juegos Didácticos



Fuente. Este estudio

2.1.4 Infraestructura. Funny Park S.A. tiene el espacio propicio para atender a más de 500 personas en sus 3 pisos de atracciones, siendo el primer nivel el más amplio dado a que se presentan todos los juegos electrónicos únicos en la región.

Figura 4. Infraestructura



Fuente. Este estudio

2.1.5 Cubrimiento. La empresa Funny Park S.A. esta presente en la ciudad de Pasto así.

MUNICIPIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
PASTO	CRA 42 No.18A -94 LOCAL 232	7314227

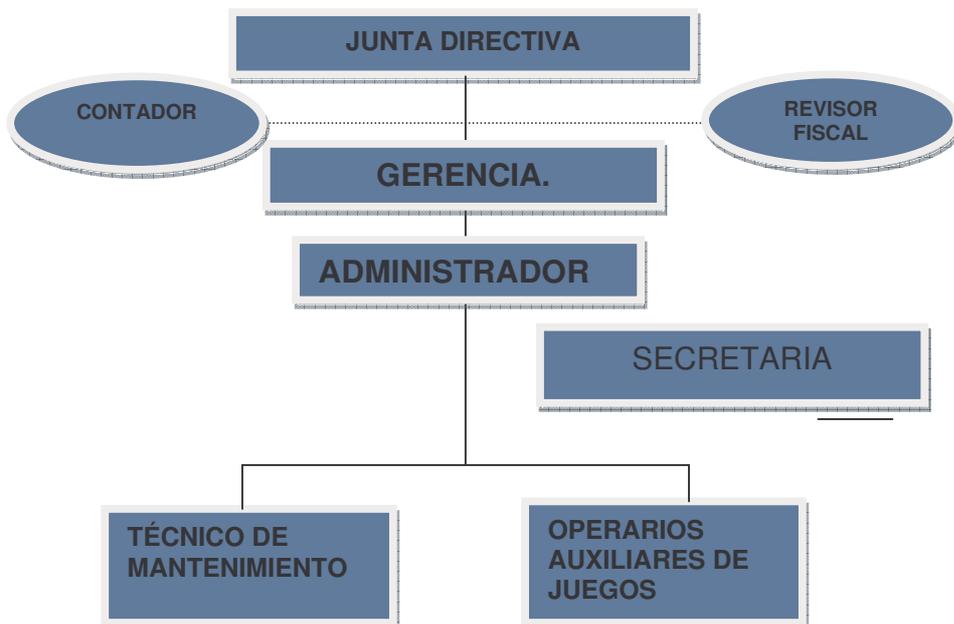
2.1.6 El Cliente de la Empresa Funny Park S.A. La empresa está enfocada a niños de 3 años en adelante, también a empresas que necesiten realizar eventos para los niños de sus funcionarios, personas particulares que requieran eventos

especiales (cumpleaños, bautizos, día del niño, temporadas de Octubre y Diciembre), para sus hijos y familiares.

- **Funny Park S.A.** vende emociones aventura y fantasía para personas de todas las edades enfocándose principalmente en niños de 3 a 12 años, brindando un espacio de recreación y un ambiente familiar para toda ocasión, a través de juegos electrónicos, mecánicos y didácticos.

2.1.7 Estructura Orgánica de la Empresa Funny Park S.A. La organización esta conformada por la Junta Directiva, seguido de la Gerencia, el Administrador General y la secretaria. Conformada también por una Técnico, encargado del mantenimiento de los equipos y por el personal operativo, el cual esta conformado por ocho personas que realizan este cargo. En línea staff se encuentra el Revisor Fiscal y Contador.

Figura 5. Estructura Orgánica de la Empresa Funny Park S.A



Fuente. Este estudio

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

2.2.1 Perfil De Capacidad Interna (PCI). En la realización de un diagnóstico interno, es fundamental analizar los principales focos que enmarca lo misional de la empresa, además se debe tener en cuenta todas y cada una de las variables que intervienen en cada una de ellas y que impacto generan.

De esta manera, a través del perfil de capacidad interna se puede realizar un esquema inicial del comportamiento de las variables a las cuales se deben prestar mayor atención en el diagnóstico y la planeación estratégica de la empresa.

Los factores internos principales que se tienen en cuenta en ese estudio son:

- **Capacidad Directiva.** Siendo este un factor administrativo importante en cualquier tipo de empresa, es necesario tener en cuenta que depende de las decisiones tomadas por los socios de la empresa, o del enfoque que se le dé a la organización, se puede lograr el éxito o de lo contrario se llevaría a una empresa a obtener resultados negativos. Esta empresa depende en gran parte de un excelente directivo para propender lograr los objetivos propuestos.

La estructura organizacional como variable juega un papel importante para dar cumplimiento a todo lo dispuesto en los planes de trabajo, pues depende de una adecuada estructura organizacional la existencia de una mayor efectividad en los procesos, lo que ha contribuido en gran parte al crecimiento de esta empresa.

Es importante establecer procesos y procedimientos precisos posibles claros con el objeto de minimizar tiempo y esfuerzo para prestar un mejor servicio.

- **Capacidad Competitiva.** Toda empresa debe generar ventajas competitivas para poder permanecer y crecer en el mercado, de esta manera es importante para Funny Park analizar de que manera está siendo participe en el sector al cual pertenece con el propósito de lograr fortalecer las debilidades y poder mantenerse en el sector.

Dentro del sector al cual pertenece la empresa (servicios de entretenimiento familiar) es reconocida en la región por el desarrollo de sus funciones de manera sobresaliente ante sus competidores cercanos, dado que los competidores actuales son pequeños comparados con la empresa en cuestión y esto ha generado una gran expansión desde la fecha de funcionamiento.

- **Capacidad de mercadeo. Variedad del producto ó servicio.** Existen diversidad de equipos y servicios que brindan el entretenimiento a niños de todas las edades.

- **Calidad del producto y servicio.** A pesar del nivel de obsolescencia de algunos equipos, se realizan operaciones de mantenimiento constantes que garantizan el correcto funcionamiento todo el tiempo.

De acuerdo a la calidad del servicio prestado por medio del personal, es deficiente en cuanto a solución de inconvenientes referentes a la parte mecánica ó electrónica. El servicio al cliente es muy bueno, siempre a favor de Fidelizar al cliente.

- **Disponibilidad.** Funny Park esta disponible y al servicio de la comunidad todos los días de la semana incluyendo Domingos, y festivos. Todo el día.

- **Capacidad de Talento Humano.** Por ser uno de los capitales más preciados en las empresas, es importante que se le dé una adecuada atención a este factor interno por tal motivo el impacto que puede generar es muy importante en el estudio y diagnostico empresarial.

Los equipos de trabajo juegan un papel importante en la solidez de una empresa estos generan mayor efectividad y como consecuencia un mayor servicio a los clientes, fuente importante para tener en cuenta en esta empresa.

En la empresa Funny Park se cuenta con muy poco personal capacitado para la adecuada operatividad, mantenimiento, y revisión de los equipos de la empresa a nivel operativo. A nivel gerencial se cuenta con personal capacitado para realizar dichas funciones de forma adecuada.

Con respecto a la cultura organizacional en la empresa, las personas que la integran por lo general son reacias a los cambios para realizar mejoras. Se presenta conflictos continuos entre el personal, y se observa un inadecuado clima organizacional.

No se brinda la capacitación o inducción necesaria al nuevo personal, al igual que la capacitación para todo el personal no es constante. La operación de la empresa ha sido la misma desde que se inauguró la empresa y los cambios han sido mínimos. Se brinda incentivos de acuerdo a la ley, como horas extras, y prima de navidad y vacaciones.

- **Capacidad Financiera.** Es uno de los pilares más importantes en el sostenimiento de la empresa, por tal motivo la gestión se debe hacer constante y efectiva para obtener los recursos financieros, los cuales se canalizan a través de los diferentes proyectos programados y ejecutados de la mejor manera con el propósito de poder seguir financiándose con recursos propios.

Funny Park posee un alto índice de liquidez para su operación, ya que no cuenta con compromisos bancarios a manera de deudas, y los servicios son brindados sin

crédito, lo cual brinda un ingreso inmediato de utilidades. Es un aspecto positivo para la empresa.

El patrimonio de Funny Park asciende a los \$1.500.000.000, sin compromisos bancarios grandes. Es posible aumentar el endeudamiento para generar nuevas oportunidades de inversión, de manera positiva para la empresa.

Los ingresos de Funny Park, representan el 100% de utilidad ya que se ofrecen servicios de las maquinas que no incurrn en costos directos.

- **Capacidad Tecnológica.** La actualización tecnológica permite generar ventajas competitivas por eso es importante que las empresas cuenten con tecnología de punta para prestar un mejor servicio.

Como medio tecnológico, permite mayores servicios, también genera confiabilidad y agilidad en los procesos y procedimientos que se ejecutan.

A pesar de que los equipos no son sofisticados, comparados con los de otras ciudades e incluso otros países, estos se siguen utilizando en la normal operación de la empresa. Además de no existir en la región, otros equipos que superen tecnológicamente los presentes.

Se tiene una contabilidad sistematizada de manera correcta pero con tecnología obsoleta. El sistema de facturación no tiene conexión directa con el sistema contable lo cual hace que los procesos estén descentralizados. Y la información pueda ser distinta en cada sistema (ver tabla 1).

Tabla 1. Perfil De Capacidad Interna (PCI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Planeación estratégica					X		X		
Estructura Organizacional		X						X	
Procesos y procedimientos						X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Ubicación geográfica e instalaciones		X					X		
Calidad del producto		X						X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Comunicación						X	X		
Conflictos entre el personal de la empresa					X			X	
Motivación al Personal						X		X	
Personal capacitado a nivel operativo					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Capital de trabajo			X				X		
Crecimiento Empresarial		X						X	
Liquidez		X						X	
Nivel de endeudamiento		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Innovación de equipos				X			X		
Sistema de Información y Comunicación				X			X		
Variedad de productos (máquinas, juegos)		X					X		

Fuente. Este estudio

2.2.2 Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI). Después de identificar los aspectos más importantes de la empresa Funny Park, a través del perfil de capacidad interna, se procede a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa, actividad que se lleva a cabo a través de una MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI).

En esta matriz se listan los factores claves internos para el proyecto que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las debilidades mayores, un valor de 2 a las debilidades menores, un valor de tres a las fortalezas menores y por último, un valor de 4 a las fortalezas mayores (ver tabla 2)

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará

como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente interno objeto de análisis, para la Empresa.

El resultado mas alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para el proyecto.

Tabla 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Planeación estratégica	0,06	2	0,12
Estructura Organizacional	0,06	3	0,18
Procesos y procedimientos	0,05	2	0,1
Ubicación geográfica e instalaciones	0,07	3	0,21
Calidad del producto	0,06	3	0,18
Comunicación	0,05	2	0,1
Conflictos entre el personal de la empresa	0,03	2	0,06
Motivación al Personal	0,06	2	0,12
Plan de capacitación	0,04	2	0,08
Capital de trabajo	0,08	3	0,24
Crecimiento Empresarial	0,06	3	0,18
Liquidez	0,08	3	0,24
Nivel de endeudamiento	0,07	3	0,21
Innovación de equipos	0,09	1	0,09
Sistema de Información y Comunicación	0,06	1	0,06
Variedad de productos (máquinas, juegos)	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,49

Fuente. Este estudio

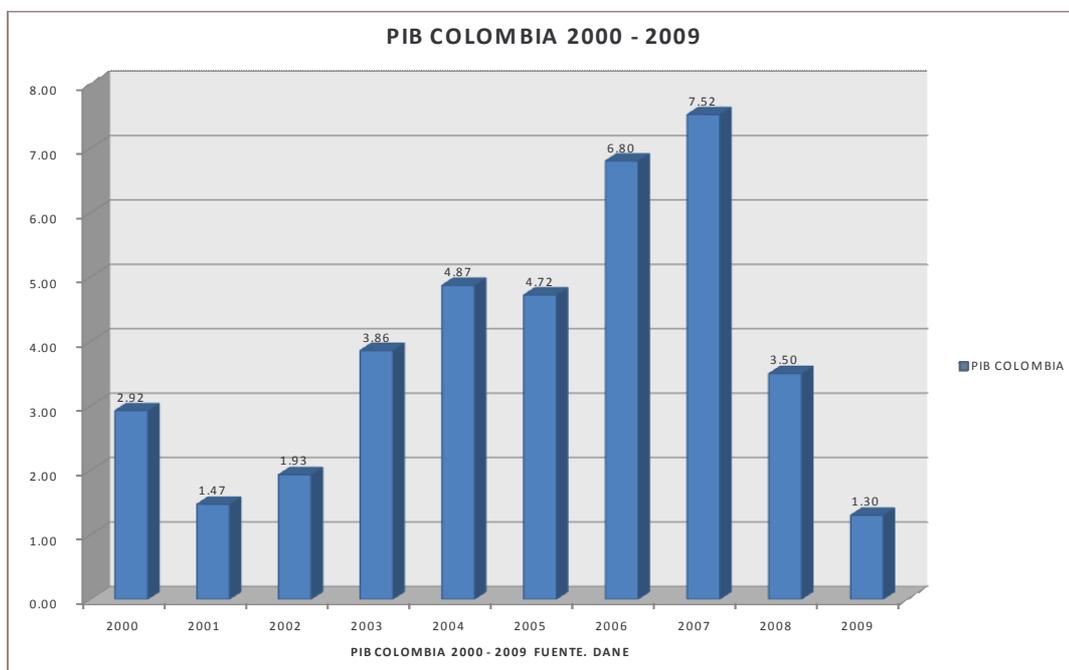
Después de analizada la MEFI (ver tabla 2), encontramos que el resultado de calificación por ponderación es de 2,49 lo que indica que no sobrepasa el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas debilidades mayores que fortalezas, pero su resultado no es del todo desfavorable, y es necesario explotar sus fortalezas para crecer como la variedad de servicios que

ofrece, el nivel de endeudamiento, la liquidez, calidad de los servicios y capital de trabajo.

2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.3.1 Análisis Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas. Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad⁵. La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea. Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa. De esta manera, a través de este diagnostico se ha tomado como base de estudio los siguientes aspectos externos:

Gráfica 1. Crecimiento económico



Fuente: DANE.

- **Entorno Económico.** Esta variable juega un papel importante en el logro de los objetivos económicos de la empresa, para la realización de programas y proyectos establecidos, en aras de alcanzar la utilización eficiente de los recursos.

En los últimos años el desempeño de la economía colombiana muestra una tendencia creciente y estable. En 2007 la economía colombiana creció 7,5%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento en Colombia en los últimos 28 años. Esta inversión se debe principalmente al componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía. Claro está que para los años 2008 y 2009 todo se vino abajo debido a la gran crisis mundial presente desde el desfalco estadounidense. Esto da como resultado una amenaza mayor para la empresa (Ver gráfica1)

- **Inflación.** En diciembre de 2008 la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) se situó en 7,67%, cifra que superó tanto el rango meta de inflación del mismo año (entre 3,5% y 4,5%) como el registro de diciembre de 2007 (5,69%). De esta forma, se completaron dos años consecutivos en los cuales la inflación superó el rango objetivo fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR).

El anterior comportamiento de los precios se dio en un contexto de diversos choques de oferta y demanda que afectaron la economía colombiana. En primer lugar, se presentaron aumentos significativos en los precios internacionales del petróleo y de otros productos básicos, tendencia que se revirtió especialmente en el último trimestre del año.

Esta situación, además de generar presiones alcistas en los precios internos de los alimentos y combustibles, mantuvo elevadas las expectativas de inflación de los agentes y afectó el crecimiento económico del país. Como lo revelan las cifras del PIB del tercer trimestre de 2008, las elevadas tasas de inflación se presentaron junto con una desaceleración de la demanda interna más pronunciada que la prevista a comienzos de dicho año. El comportamiento de esta última lo marcó la tendencia del consumo de los hogares, grupo que, hasta el tercer trimestre de 2008, presentó un crecimiento cercano a la tercera parte del registrado en el mismo periodo de 2007. La información disponible más reciente de la industria, comercio, construcción, y otros sectores, así como los indicadores de expectativas de actividad económica, revelan que el crecimiento continúa debilitándose.

Para 2008 terminó en 7,67% y a finales del 2009 se espera una inflación del 5,5% garantizada por el Banco de la República. Por lo anterior se considera una debilidad menor para la empresa, debido a que en el proyecto se da mayor prioridad al crecimiento económico y a las tasas de interés, por lo que se considera para el proyecto solicitar un crédito.

- **Disponibilidad de crédito**, la percepción de la recuperación de la crisis del 2008 ha hecho que las políticas monetarias del país, bajen sus tasas de interés del banco de la república de un 10% en diciembre de 2008 a un 7% a marzo de 2009, con lo cual se pretende de nuevo reactivar la económica a mediano plazo y superar así la crisis que ha afectado el mundo entero. Se espera para finales del mes de abril o mayo de 2009 mayores disponibilidades de crédito

- **Tasas de interés**. A los factores mencionados se agrega la posibilidad que actualmente existe de llevar a cabo una política monetaria contracíclica que ayude a compensar parcialmente los efectos del choque externo negativo, la cual ya está en marcha. Durante los últimos meses de 2008 se eliminó el encaje marginal y se redujo el ordinario. Entre diciembre y marzo la tasa de interés del Banco de la República se disminuyó en 300 puntos básicos (pb) hasta llegar al 7% actual. El cambio de la postura monetaria se ha transmitido a todas las tasas de interés. La posibilidad de seguir profundizando esta política de estímulo monetario dependerá de la velocidad con que caigan las proyecciones y las expectativas de inflación. En este momento se puede considerar una oportunidad baja con impacto alto.

- **Entorno Tecnológico**. Es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

- **Telecomunicaciones**. Es uno de los avances más importantes en el ámbito tecnológico que ha contribuido en gran parte al éxito y al desarrollo de la empresa, por tal motivo es importante estar a la vanguardia en lo referente a este factor.

La correcta utilización y aprovechamiento de este factor conllevaría a determinar como una oportunidad para mejorar sus condiciones en el mercado.

- **Sistemas de información**. Las herramientas contables, estadísticas, pacientes, que brindan una información exacta y actual para las empresas son fundamentales y generan confiabilidad y seguridad al momento de la formulación de los planes estratégicos.

En el mercado existen un sin número de software que permiten de una manera estándar automatizar los procesos de cualquier tipo de empresa. La oportunidad para ampliar las ventajas competitivas, consiste en institucionalizar y apropiarse dichos programas.

- **Desarrollo de nuevas tecnologías**. Debido al creciente desarrollo tecnológico el periodo de vida útil de los equipos electrónicos es corto, porque esta industria constantemente está innovando nuevas tecnologías, para satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios. Por lo tanto la empresa se ve amenazada

por la desactualización de sus equipos en un periodo de tiempo relativamente corto, es por ello que se constituye en una amenaza alta de impacto alto.

- **Automatización de procesos.** Hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral. Por eso se considera a esta variable como oportunidad baja de impacto bajo.

- **Costo de paquetes tecnológicos.** Los precios de paquetes tecnológicos en este sector, además de equipos informáticos, son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza media de impacto medio.

- **Entorno político y social.** Es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad anónima se encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio. Además de un estricto control por la ley 1225 de Julio de 2008 que regula el funcionamiento de todos los parques temáticos y recreacionales a nivel nacional.

- **Leyes, códigos laborales.** Con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano, pues redujo el porcentaje de liquidación de las horas extras y dominicales, amplió la jornada diurna, entre otras, dichas disposiciones favorecen en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios. Esto se convierte en una oportunidad de media de impacto medio porque reduce los gastos y costos operacionales de la empresa.

- **Reglamentación legislativa y comercial.** A partir de la constitución política de 1991 la cual establece que “Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada” y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país, se han establecido normas que regulan un sin número de actos y actuaciones de personas e instituciones.

- **Empleo.** Las cifras de empleo en noviembre de 2008 también mostraron destrucción de puestos de trabajo, situación que se atenuó debido al aumento de los ocupados cuenta propia (empleo no asalariado). No obstante, este último rubro se viene desacelerando desde mediados de 2008. De este modo, la caída en el número de ocupados fue mayor que el descenso en la oferta laboral, situación que generó un aumento en la tasa de desempleo.

Pese a todo lo anterior, los grupos del IPC que pudieron haber sido más afectados por una demanda interna más débil (inflaciones básicas y no transables sin alimentos ni regulados) no dieron señales de ceder. Adicionalmente, la fuerte apreciación del peso presentada hasta octubre tampoco generó desaceleraciones significativas en los precios de los bienes al consumidor importados (transables sin alimentos ni regulados). La crisis financiera internacional, y sus repercusiones sobre el crecimiento económico mundial, también fueron un choque importante recibido por la economía colombiana, el cual se dio con mayor intensidad en el último trimestre de 2008.

Este fenómeno, además de disminuir la demanda externa por nuestros productos, generó un descenso en el precio internacional de los bienes básicos que exporta Colombia y una desaceleración en las remesas de los trabajadores, situación que ha afectado el ingreso disponible de los hogares. En 2009 la profundidad de la recesión mundial y su efecto sobre la inflación y el crecimiento económico en Colombia serán determinantes para fijar la política monetaria.

En el campo financiero el crédito total continuó aumentando a buen ritmo, a tasas cercanas a dos veces el aumento del PIB nominal. La mayor desaceleración en el aumento de la cartera se presentó en el crédito de consumo, pero desde niveles considerados como históricamente altos. Las carteras hipotecaria y comercial también mostraron una moderación en su crecimiento, pero a tasas más elevadas. El anterior panorama venía antecedido de una política monetaria activa iniciada desde mediados de abril de 2006. Los 14 incrementos en las tasas de interés de referencia del Emisor realizados hasta diciembre de 2007 empezaron desde tasas reales bajas, como respuesta a presiones inflacionarias que podrían provenir de niveles de demanda agregada superiores a sus valores sostenibles de largo plazo.

El aumento en las expectativas de inflación y el contagio de la mayor inflación de alimentos y bienes regulados a otros grupos de la canasta familiar, motivaron a que en febrero y julio de 2008 se realizaran dos incrementos adicionales en las tasas de interés de referencia, desde un nivel de 9,5% hasta 10,0%. En los siguientes cuatro meses la tasa de expansión repo a un día permaneció estable. El cambio hacia una postura más relajada de la política monetaria se inició en octubre, cuando se redujeron los encajes requeridos sobre depósitos bancarios y se realizaron compras de TES con el propósito de ampliar los montos de liquidez suministrados a la economía. Ese cambio en la postura de la política se consolidó con las reducciones en las tasas de interés de intervención realizadas en diciembre de 2008 y enero de 2009, de 50 puntos básicos cada una⁸.

- Análisis del entorno social, cultural, geográfico y demográfico. Dichos factores ejercen gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa debido a

⁸ INFORME DE EMPLEO BANCO DE LA REPÚBLICA, diciembre de 2008.

que determinan en cierta medida los nichos de mercado y el mercado potencial al que deben ir dirigidas las estrategias empresariales. La incidencia de los cambios sociales en el logro de objetivos generales y específicos de la empresa, es de gran magnitud, ya que los aspectos comportamentales del entorno afectan directamente al desarrollo de las actividades y planes de la población objetivo.

- Tasas de crecimiento poblacional. Teniendo en cuenta el comportamiento de la población, según datos del Departamento Nacional de Estadística, se estima que para el quinquenio comprendido entre los años 2000-2005 se han presentado un decrecimiento del 0.44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior, a causa de los cambios culturales, la crisis económica, y la implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en una amenaza baja de impacto bajo.

Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
Crecimiento económico				X				X	
Inflación					X			X	
Disponibilidad de crédito			X				X		
Tasas de interés		X					X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Telecomunicaciones			X						X
Sistemas de información externa	X						X		
Desarrollo de nuevas tecnologías				X			X		
Automatización de procesos			X						X
Costo de paquetes tecnológicos						X			X
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL									
Leyes, códigos laborales		X						X	
Empleo					X			X	
Reglamentación legislativa comercial						X			X
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO									
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.					X			X	
Tasa de crecimiento poblacional						X			X

Fuente. Este estudio

2.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que

experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

En esta matriz se listan los factores claves externos para el proyecto que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las amenazas mayores, un valor de 2 a las amenazas menores, un valor de 3 a las oportunidades menores y por último, un valor de 4 a las oportunidades mayores (ver tabla 4).

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente externo objeto de este análisis.

El resultado mas alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para el proyecto.

Tabla 4. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Crecimiento económico	0,07	1	0,07
Inflación	0,07	2	0,14
Disponibilidad de crédito	0,09	3	0,27
Tasas de interés	0,09	3	0,27
Telecomunicaciones	0,05	3	0,15
Sistemas de información externa	0,1	3	0,3
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,07	1	0,07
Automatización de procesos	0,06	3	0,18
Costo de paquetes tecnológicos	0,05	2	0,1
Leyes, códigos laborales	0,07	3	0,21
Empleo	0,08	1	0,08
Reglamentación legislativa comercial	0,05	2	0,1
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.	0,08	2	0,16
Tasa de crecimiento poblacional	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,24

Fuente. Este estudio

Después de analizada la MEFE (ver tabla 4), se encuentra que el resultado de calificación por ponderación es de 2,24 lo que indica que no sobrepasa, el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas mayores amenazas que oportunidades; es necesario explotar factores como lo son las la disponibilidad de crédito y tasas de interés, sistemas de comunicación, automatización de procesos, brindando oportunidades a la empresa para mantenerse y crecer, y permitiendo establecer propuestas con el fin de conducir a la Empresa a obtener un fuerte posicionamiento externo.

2.4 ANÁLISIS DOFA.

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y 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 las amenazas. Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

Estrategias FO, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

Estrategias DA, _busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir la matriz DOFA, se tomo en cuenta la información de la matriz de evaluación de factores internos del área financiera y la matriz de evaluación de factores externos del área financiera, y se siguió los siguientes pasos:

- ✓ Hacer una lista de las fortalezas financieras internas.
- ✓ Hacer una lista de las debilidades financieras internas.
- ✓ Hacer una lista de las oportunidades financieras externas.
- ✓ Hacer una lista de amenazas financieras externas.
- ✓ Comparar las fortalezas financieras internas con las oportunidades externas financieras y registrar las estrategias FO resultantes.
- ✓ Comparar las debilidades financieras internas con las oportunidades externas financieras y registrar las estrategias DO resultantes.

- ✓ Comparar las fortalezas financieras internas con las amenazas externas financieras y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Comparar las debilidades financieras internas con las amenazas externas financieras y registrar las estrategias DA resultantes.

De acuerdo al análisis interno y externo de la Empresa Funny Park en la Matriz DOFA (Gráfica 2) se presentan las posibles estrategias a realizarse.

Gráfica 2. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		1. Crecimiento Económico 2. Inflación 3. Desarrollo de nuevas tecnologías 4. costo paquetes tecnológicos 5. Empleo 6. Reglamentación legislativa comercial 7. Creencias, usos, costumbres, tradiciones 8. Tasa de crecimiento poblacional
FORTALEZAS	Estrategias FA	Estrategias FO
1. Estructura Organizacional 2. ubicación geográfica e instalaciones 3. Calidad del producto 4. Capital de trabajo 5. Crecimiento empresarial 6. liquidez 7. Nivel de endeudamiento 8. Variedad de productos	Descuentos a partir de un nivel de consumo Adquisición de nuevos productos Penetrar en nuevos mercados Promocionar la Logística de la empresa Adquisición de productos a competidores pequeños	Agregar servicios nuevos y relacionados que mejoren el nivel de servicio Mayor imagen corporativa
DEBILIDADES	Estrategias DA	Estrategias DO
1. Planeación estratégica 2. Procesos y Procedimientos 3. Comunicación 4. Conflictos entre el personal de la empresa 5. Motivación al personal 6. Plan de capacitación 7. Innovación de equipos	Desarrollar nuevas tecnologías (crear fichas juego) Mejorar la respuesta con respecto a la atención al cliente Mejorar la tecnología, comprar paquetes y software actuales.	Aumentar la Comunicación interna Inversión en máquinas electrónicas novedosas Alianzas con empresas que puedan brindar servicios innovadores, contratación de empresas especializadas en servicios nuevos y recreación.

Fuente. Este estudio

2.5 FUERZAS COMPETITIVAS.

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores:** Están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado. Los competidores son pocos pero los nuevos competidores por venir son muy fuertes y suplirán con los mismos servicios las necesidades que actualmente se suplén. (Competidores: Sebastián de Belalcazar, Divertrónica en Éxito y próximamente en Divertrónica en Unicentro.)

- **Productos Sustitutos** Bienes que cumplen la misma función del producto en estudio, por tanto en el contexto del análisis estructural del sector se identificaron sustitutos, los cuales constituyen una amenaza para el sector. Son empresas de recreación, montañismo, empresas de eventos, parques temáticos y atracciones electrónicas.

- **Amenaza de nuevos competidores**, En el año 2009 con la consolidación del centro comercial UNICENTRO en la ciudad de Pasto, se crea la mayor amenaza de todas dada por la próxima presencia de Divertrónica S.A. una de las empresas más grandes del país del mismo sector de la economía, por lo cual se la toma como una amenaza para esta empresa.

- **Poder de negociación de los clientes:** La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio. Aun la Empresa Funny Park tiene poder de negociación dado a que es la empresa más grande de atracciones mecánicas y electrónicas de la Ciudad de Pasto

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes le suministran los repuestos o las maquinas electrónicas para el funcionamiento de la Empresa. Funny Park no tiene poder actualmente sobre los proveedores debido a que los proveedores serán la nueva competencia (Divertrónica), además no se tiene acceso a ciertos artículos únicos de estos proveedores.

2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite evaluar una empresa con relación a sus competidores más cercanos, mostrando las debilidades y fortalezas más significativas de cada una de ellas a través de la clasificación de las variables claves de éxito a medir en el sector o industria a la cual pertenecen.

- **Publicidad de la competencia.** Los competidores más importantes, no han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes, debido a las características propias del sector donde opera la empresa. Por eso se constituye en una oportunidad mayor.

- **Imagen Corporativa de la competencia.** Los clientes experimentan una alta aceptación de acuerdo a la experiencia de otras empresas (por ejemplo los juegos del centro comercial Sebastián de Belalcazar) en el mercado. En este sentido, se considera a esta variable como amenaza menor.

- **Nivel tecnológico de la competencia,** Las empresas que se constituyen como competencia no poseen una adecuada infraestructura física ni modernos equipos electrónicos lo cual no permite ofrecer sus servicios con un poco de rapidez y confianza en el mercado. Por lo que se constituye en oportunidad relativa para la Empresa.
- **Portafolio de servicios de los competidores.** La competencia no posee un buen portafolio de servicios integrales, en la parte de recreación, se convierte esta variable en una oportunidad.
- **Precio Competitivo.** Los clientes actuales y potenciales buscan precios competitivos, flexibilidad y mejores infraestructuras, es por esta razón que los precios son parte del perfil competitivo de las empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios. Por lo general los precios son similares para las diferentes empresas que se consideran competencia.
- **Amplitud y Profundidad Línea de servicios.** En el sector servicios, entretenimiento y esparcimiento, los servicios de las empresas de la ciudad están limitadas por la adquisición de tecnología debido a los costos de esta. Los clientes prefieren equipos y maquinas innovadoras así como diversidad de juegos para tener la oportunidad de pasar más tiempo de entretenimiento. Por ello se considera que la empresa que FUNNY PARK S.A. esta a la vanguardia de estos servicios brindando diversificación más que innovación al público en general.
- **Servicio Al Cliente.** Para el sector en el que FUNNY PARK S.A. desarrolla sus actividades, es fundamental asegurar la calidad en el servicio al cliente por cuanto se trata de servicios y depende de ello la satisfacción del cliente. Tomado desde ese punto de vista la calidad en el servicio al cliente es un factor diferenciador de la competencia, sin embargo la empresa analizada cuenta con precios competitivos frente a las demás.
- **Ubicación Geográfica.** La ubicación geográfica y aún más la ubicación de las empresas del sector en la Ciudad de Pasto es un factor determinante a la hora de dominar el mercado debido a que son servicios que por la demanda de los clientes deben estar en la zona central de la ciudad lo cual hace que sea este factor no sea favorable para la empresa.
- **Participación En El Mercado.** La empresa tiene actualmente la mayor participación por que en el momento no tiene competencia significativa que iguale o supere en cobertura, pero es necesario adoptar estrategia debido a la próxima presencia de la gran competencia de cobertura nacional. Lo cual es un factor negativo para el estudio a realizar.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

VARIABLES	FUNNY PARK			DIVERTRÓNICA(ALMACENES ÉXITO)		JUEGOS CENTRO COMERCIAL SEBASTIAN	
	PESO	CAL.	P. P.	CAL.	P. P.	CAL.	P. P.
Publicidad de la competencia.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Imagen Corporativa de la competencia	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Nivel tecnológico de la competencia	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Portafolio de servicios de los competidores	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Precio Competitivo	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Amplitud y Profundidad Línea de servicios	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Servicio Al Cliente	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Flujo De Caja	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28
Ubicación Geográfica	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
TOTAL	1		3.18		2.98		2.93

Fuente: Esta investigación y <http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3902926>

Se han establecido nueve factores considerados como críticos para el éxito competitivo y se han determinado dos empresas que son competencia para la empresa Funny Park, Divertrónica ubicada en Almacenes Éxito vía panamericana y Juegos Centro Comercial Sebastián de Belalcazar, ubicado en el centro de la ciudad.

Según el diagnostico de la MPC Funny Park S.A se encuentra ocupando el primer lugar en lo referente a las ventajas competitivas, con un resultado ponderado de 3,18 debido a fortalezas mayores, por lo que se perfila como la empresa más competitiva del mercado; es de aclarar que no se ha tomado como competidor la nueva empresa que se ubicará en el centro comercial Unicentro, lo cual será un competidor fuerte próximamente. Con respecto a las empresas que actualmente son competidoras, se concluye que la empresa de juegos para niños ubicada en el centro comercial Sebastián de Belalcazar, esta en el tercer lugar con un resultado ponderado de 2,93, en segundo lugar se encuentra Divertrónica con un resultado ponderado de 2,98, sin embargo es una empresa que esta iniciando en el mercado en la ciudad y está creciendo lo cual es un futuro puede convertirse en un competidor muy fuerte para Funny Park.

2.7 MATRIZ IINTERNA – EXTERNA (I-E).

Para la realización de la matriz I - E se tuvo encuentra los resultados obtenidos en las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa. Al efectuar el análisis gráfico se encontró que el punto de corte entre los resultados de la

Matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos.

Gráfica 3. Matriz Interna – Externa



Fuente. Este estudio

La Empresa Funny Park, se ubica en el cuadrante V, representa un estado intermedio lo cual nos dice claramente que debemos adoptar una posición tanto defensiva y preventiva en nuestras debilidades y amenazas, y una posición agresiva con las fortalezas y oportunidades que se tienen.

Las estrategias a analizar serian: Penetración en el mercado y desarrollo del producto o servicio. Cubrir nuevo mercado con atracciones que cautiven otro tipo de clientes (Atracciones extremas).

Crear nuevos servicios o productos importados ya sea adquirirlos propios o en concesión, que faciliten y ayuden a la innovación del negocio.

2.8 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

2.8.1 Actividad De La Empresa. Funny Park, empresa dedicada a brindar diversión y sano esparcimiento a cada uno de los miembros de la familia de la región nariñense, con atracciones electrónicas y mecánicas novedosas y un equipo humano capacitado en ofrecer excelente servicio a sus clientes haciendo énfasis especial a todos los niños de la región.

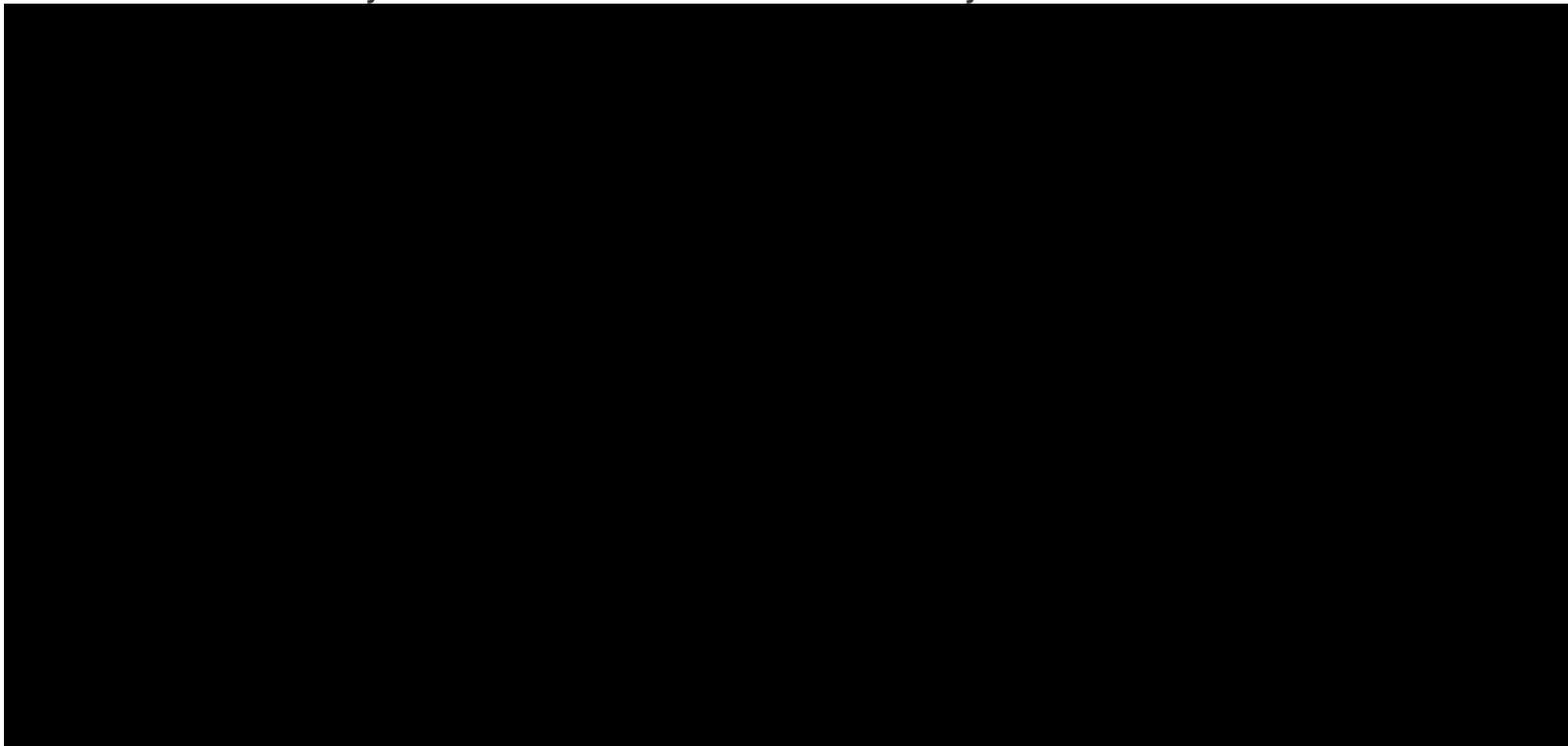
2.8.2 Tamaño De La Empresa. Funny Park S.A. presenta en sus activos los siguientes valores. Para 2006, \$1.426.416.761, para el 2007 tiene unos activos de

\$1.438.579.772 y para 2008, \$1.469.447.038, lo cual nos muestra una empresa de tamaño pequeña a pesar de su constitución como sociedad anónima.

2.8.3 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2006, 2007 Y 2008. En el activo fijo se observa un comportamiento estable durante los tres años, la mayor concentración total de inversión se encuentra en propiedad planta y equipo especialmente en construcciones y edificaciones, maquinaria y equipo, lo cual es consecuente debido a la actividad de la empresa.

El activo corriente, es muy bajo y presenta una relativa estabilidad para el año 2006 y 2007 (1,75%, 2,78) a diferencia de el año 2008 con un porcentaje de 5,26 representado en bancos. (Ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis vertical y horizontal del Balance General de Funny Park S.A. Años 2006 2007 2008





Fuente. Este estudio

En cuanto a los pasivos, las cuentas más representativas se reflejan en las obligaciones financieras siendo mayores (13,88%) en el año 2006, aunque disminuyeron en los siguientes 2 años representan una financiación menor al 15% para la empresa, es importante ver la disminución de la deuda entre 2007 y 2008 de 28,30% lo cual da una gran oportunidad para endeudar la empresa con nuevos activos; seguido en menor proporción en cuentas por pagar aunque en el año 2007 aumento en menor proporción respecto a los años anteriores, es decir aumenta en el año 2006 de 3,42% a 6,07% en el año 2007, y disminuye en el 2008 a 5,77%. Es necesario analizar esta situación y tomar medidas con relación a financiar la compra de maquinaria con recursos de terceros.

Con respecto al Patrimonio observamos que ha aumentado de un 79% en 2006 a un 85,77% en el año 2008; el capital social se ve disminuido en menor proporción pasando de un 51,87% a un 51,43% en el año 2007 a un 50,35% en el último año, teniendo como factor negativo que los resultados de ejercicios anteriores acumulan pérdidas, aunque ha existido alguna recuperación a través de los periodos analizados (-2,54% año 2006, -1,86 año 2007, -0,30% año 2008)

Horizontalmente se observa un incremento significativo de los activos corrientes en Disponible del 59,89% año 2006 - 2007 respecto al los años 2007 -2008 al 92,98%, las inversiones al igual que la cuenta de deudores se vio disminuida en el último año, lo cual se fundamenta en el incremento de la cuenta de disponible, siendo favorable para la liquidez de la empresa.

Verticalmente el activo está representado en su mayoría por la propiedad planta y equipo especialmente por las construcciones y edificaciones seguido de la maquinaria en un porcentaje siempre mayor 90% siendo de referencia crucial el activo fijo para lograr la razón social de la empresa.

El activo fijo se mantiene estable, no hay gran variación en los tres últimos años, siendo necesario invertir en maquinaria por la actividad de la empresa teniendo en cuenta que dichos equipos se deprecian a 5 años. Por ello se recomienda innovar y suplir las necesidades del mercado las cuales son cada vez más exigentes, así como cumplir los objetivos de la empresa.

La caja horizontalmente se ve disminuida en el 2008 a 24,17% debido a las políticas de seguridad que ha adoptando la empresa después un robo en la oficina principal.

Así, el total activo pasa del 0,85% en 2006 - 2007 con respecto al 2,15% en 2007 - 2008, un bajo crecimiento y aunque con respecto al patrimonio este es favorable lo cual puede brindar posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo.

El pasivo se ve disminuido significativamente desde el año 2006 al 2007 y al 2008 reflejado en proveedores y cuentas por pagar lo cual es positivo pues disminuyen

sus obligaciones pero comparado nos damos cuenta que no han existido inversiones lo cual es necesario analizar. (Ver tabla 6)

2.8.4 Análisis Vertical y Horizontal de los Estados de Resultados para los Años 2006, 2007 Y 2008.

Tabla 7. Estado de resultados 2006 2007 y 2008

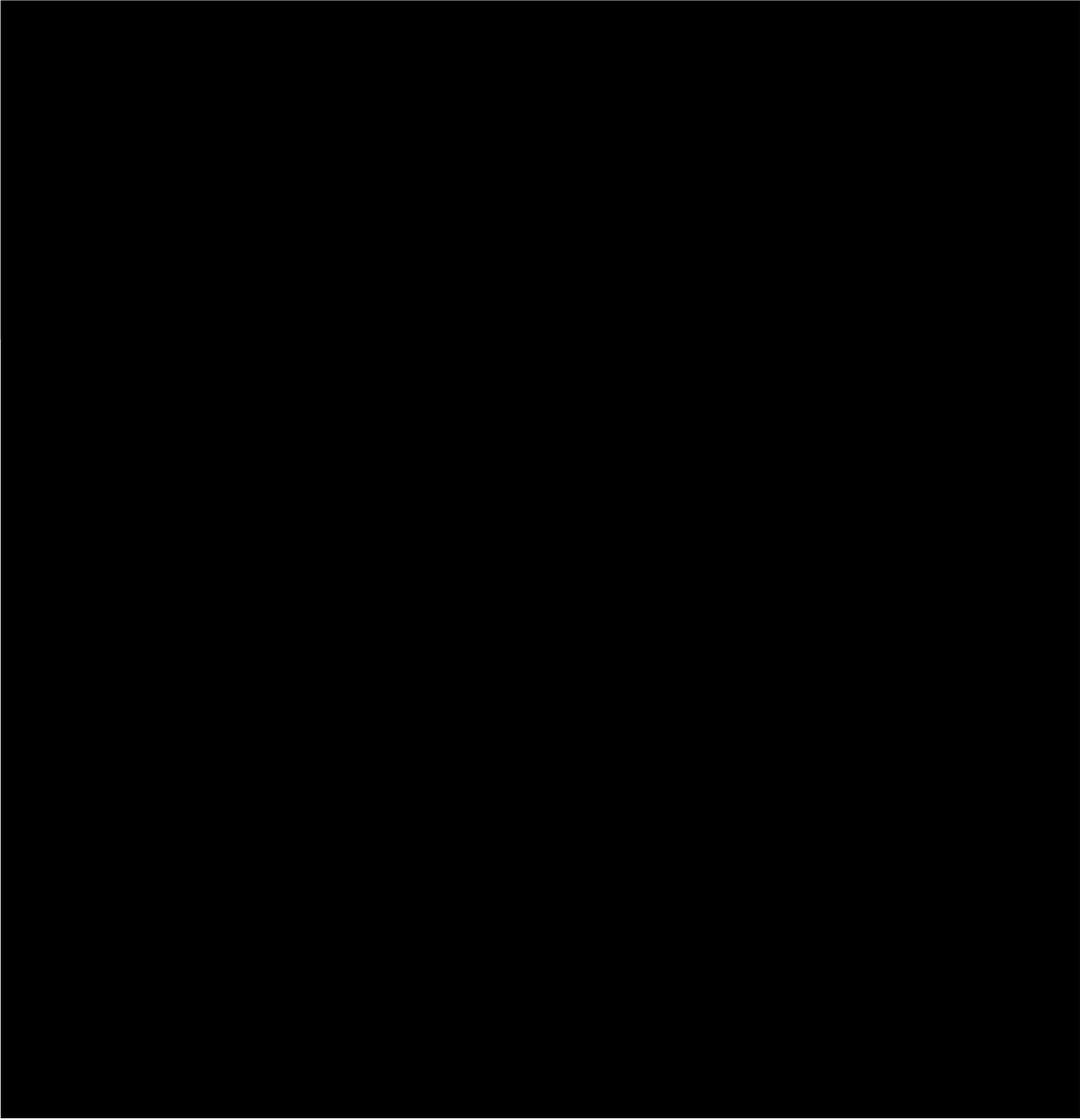


Tabla 8. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de Funny Park S.A. Años 2006 2007 2008

**ESTADO DE RESULTADOS
AÑOS 2006 - 2007 - 2008
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL**

ESTADO DE RESULTADOS	2006	Análisis Vertical año 1 (2006)	2007	Análisis Vertical año 2 (2007)	2008	Análisis Vertical año 3 (2008)	Análisis Horizontal (2006-2007)	Análisis Horizontal (2007-2008)
Total Ingresos Operacionales	\$ 318,416,173	100.00%	\$ 283,991,361	100.00%	\$ 312,436,880	100.00%	-11%	10%
- Costo de ventas	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 318,416,173	100.00%	\$ 283,991,361	100.00%	\$ 312,436,880	100.00%	-11%	10%
- GASTOS ADMINISTRACION	\$ 261,273,889	82.05%	\$ 222,148,664	78.22%	\$ 197,928,697	63.35%	-15%	-11%
- GASTOS DE VENTAS	\$ 2,341,567	0.74%	\$ 4,262,713	1.50%	\$ 1,383,150	0.44%	82%	-68%
- Depreciaciones y amortizaciones	\$ 60,172,548	18.90%	\$ 25,677,216	9.04%	\$ 253,275	0.08%	-57%	-99%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (5,371,831)	-1.69%	\$ 31,902,768	11.23%	\$ 112,871,758	36.13%	-694%	254%
+Otros ingresos no operacionales	\$ 5,708,200	1.79%	\$ 5,231,710	1.84%	\$ 11,569,122	3.70%	-8%	121%
- Otros egresos no operacionales	\$ 37,271,745	11.71%	\$ 28,722,402	10.11%	\$ 20,353,408	6.51%	-23%	-29%
- Gastos financieros	\$ 35,847,615	11.26%	\$ 28,051,059	9.88%	\$ 19,767,868	6.33%	-22%	-30%
UTILIDAD ANTES CORRECCIÓN MONETARIA	\$ (72,782,991)	-22.86%	\$ (19,638,983)	-6.92%	\$ 84,319,604	26.99%	73%	529%
Corrección monetaria	\$ 10,887,986	3.42%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	-100%	0%
- Impuestos	\$ 24,762,000	7.78%	\$ 11,693,000	4.12%	\$ 10,199,194	3.26%	53%	-13%
UTILIDAD NETA	\$ (86,657,005)	-27.22%	\$ (31,331,983)	-11.03%	\$ 74,120,410	23.72%	64%	137%

Fuente. Este estudio

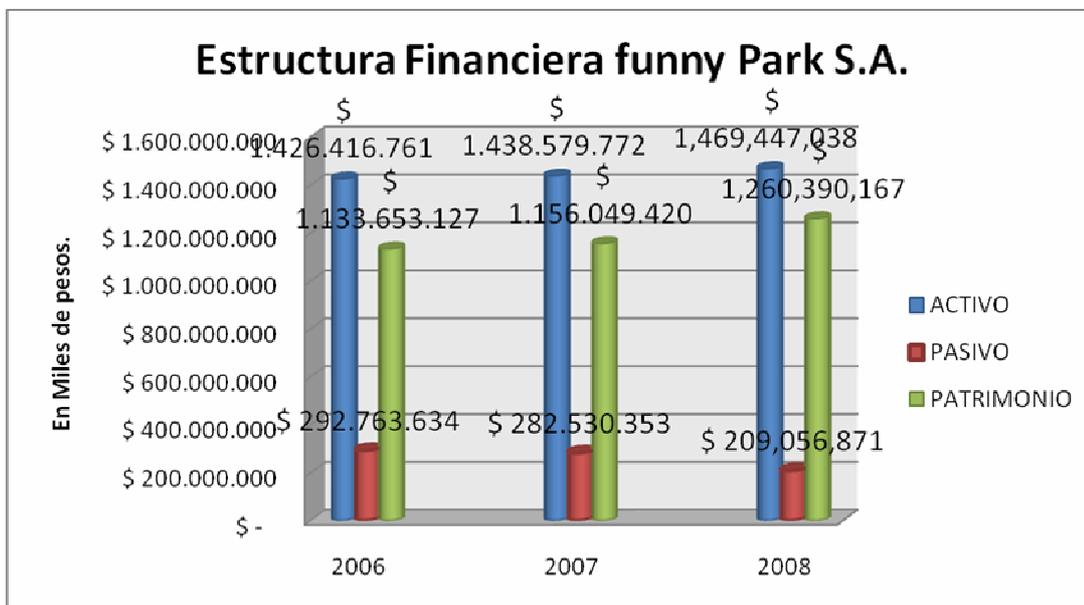
Sobre el estado de resultados se observa que la utilidad bruta corresponde a un 100% para los tres años por que el costo de ventas es cero se ofrecen servicios que no tiene un costo directo de prestación. Observamos que los gastos de administración disminuyen considerablemente, no es tan favorable debido a que la utilidad bruta también disminuye; un aspecto positivo que se puede destacar es el incremento de la utilidad operacional (-1,69, 11,23%, 36,13% en 2006, 2007, 2008 respectivamente con relación al 100% de ingresos operacionales), a pesar de ello los egresos no operaciones y los gastos financieros son elevados lo cual causa una utilidad antes de corrección monetaria negativa para los años 2006 y 2007 en -22,86% y -6,92% respectivamente (ver tabla 8).

Para el año 2008 se toman políticas que equilibran y tratan de mantener un nivel de sostenibilidad para la empresa, reduciendo los gastos de administración, las depreciaciones, otros egresos operacionales y aumentando otros ingresos operacionales, llegando así a obtener una utilidad neta de \$74,120.410 al final del año.

Con respecto al análisis horizontal se observa un incremento significativo en la utilidad operativa pasando de -694% en 2006-2007, a 254% EN 2007-2008, lo cual se deriva de una disminución de los gastos de administración y ventas. Como aspectos positivos se destaca que la recuperación en los años 2007 y 2008 obteniendo una utilidad neta positiva de 137% en (2007 - 2008), pero siendo necesario analizar este aspecto, y teniendo especial en los gastos en que incurre la empresa, de lo contrario la utilidad puede volverse negativa.

Hubo un incremento de las utilidades netas del año 2008 respecto al año 2007 debido principalmente a políticas de disminución de costos de ventas, a una mayor participación de ingresos no operacionales, menos gastos financieros, y a una mejor política fiscal en el pago de impuestos (ver tabla 8).

Gráfica 4. Estructura Financiera de la Empresa Funny Park



La gráfica muestra una importante participación del patrimonio respecto al activo de la empresa, lo cual es causa de la necesidad de grandes equipos eléctricos y electrónicos sometidos a depreciación, necesarios para la normal actividad de la empresa, además de que se posee de manera propia las edificaciones propias del local.

La participación del pasivo en la gráfica muestra a través de 2006, 2007 y 2008 cada vez menor debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en el periodo estudiado.

El poco crecimiento del activo se debe a que en los periodos estudiados no se ha realizado grandes inversiones y los flujos de caja no han sido lo suficientemente fuertes para un disponible importante. (Ver gráfica 4).

2.8.5 Indicadores Financieros

	2006	2007	2008
Utilidad Operacional	(5,371,831.0)	31,902,768	112,871,758
Total Activos	1,426,416,761	1,438,579,772	1,469,447,038
Rentabilidad Operativa	-0.377%	2.2%	7.7%

La rentabilidad operativa muestra la utilidad generada respecto al monto de los activos de la empresa, la cual claramente nota una buena recuperación pasando de -0.377% en 2006 a 7,7% en 2008. Debido principalmente a un mejor aprovechamiento de los recursos y en una mayor disminución del gasto de mantenimiento de activos.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Total Activos	1,426,416,761	1,438,579,772	1,469,447,038
Productividad Activos	0.223	0.197	0.213

La productividad de los activos muestra la razón entre los ingresos que generan los activos y el valor contable que estos tienen, para así dar un porcentaje que es expresado como la producción anual de estos frente al negocio.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Utilidad Operacional	-5,371,831.0	31,902,768.0	112,871,758.0
Margen Operacional	-1.7%	11.2%	36.1%

El margen operacional nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado en el cual miramos un margen operacional muy significativo de 36,1% para el 2008.

	2006	2007	2008
Deudores	20,265,628.0	23,030,676.0	20,661,205.0
Diferidos	42,720,667.0	42,437,017.0	42,395,317.0
Otros kto	0.0	0.0	0.0
KTO	62,986,295.0	65,467,693.0	63,056,522.0

El capital de trabajo operativo, o KTO, son aquellos recursos a corto plazo con que cuenta la empresa para poder realizar su operación, en el KTO encontramos los inventarios y las cuentas por cobrar, al igual que el saldo mínimo de caja, si es una política de la empresa el KTO de la empresa en cuestión presenta una estabilidad que oscila entre 62 y 65 millones de pesos aproximadamente.

	2006	2007	2008
Proveedores	968,213.0	5,864,127.0	606,711.0
Cuentas por pagar	48,756,242.0	87,275,058.0	84,795,699.0
Impuestos por pagar	33,016,943.0	21,145,471.0	10,199,194.0
Obligaciones laborales	11,962,235.0	12,766,604.0	-5,638,681.0
Pasivo Operativo	94,703,633.0	127,051,260.0	89,962,923.0

Los pasivos operativos son aquellas obligaciones a las que se incurre de forma directa con la operación y se toman los comerciales, laborales y fiscales.

Tales como deudas con proveedores, pago de salarios e impuestos este indicador aumenta en el 2007 a 127.051.260 debido a la deuda financiera de largo plazo adquirida al final del 2006 y amortizada de buena manera para el 2008 llegando a 89.962.923.

	2006	2007	2008
KTO	62,986,295.0	65,467,693.0	63,056,522.0
-Pasivo Operativo	94,703,633.0	127,051,260.0	89,962,923.0
KTNO	-31,717,338.0	-61,583,567.0	-26,906,401.0

Muestra que recursos necesita la operación y que han de ser financiados con deuda o recursos propios, realmente se nota una importante disminución de los recursos faltantes para cubrir los pasivos operativos de \$61'583.567 a tan solo \$26'906.401 en 2008 haciendo que para 2009 este indicador ya sea positivo y genere valor para la empresa.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
KTO	62,986,295.0	65,467,693.0	63,056,522.0
Productividad KTO	5.1	4.3	5.0

La productividad del KTO aumentó, gracias a la mejora en la eficiencia del pago de pasivos operativos y disminución de gastos de administración, que permite un aumento en la liquidez de la empresa y su productividad, comprometiendo menos recursos de la empresas en la actividad operativa de 4.3 en 2007 a 5.0 en 2008.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Planta & Equipo	1,333,922,332.0	1,328,580,528.0	1,328,900,428.0
Productividad Planta&E	0.239	0.214	0.235

La productividad de la planta y equipo en el 2007 de 0,214, mejora en el 2008 a 0,235 haciendo un mejor aprovechamiento de la maquinaria sin inversiones grandes.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Deudores	20,265,628.0	23,030,676.0	20,661,205.0
Días Cartera	22.9	29.2	23.8

La rotación de cartera por días está entre 22,9 y 29,2 días haciendo de esta una cartera óptima y no preocupante para el análisis.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Utilidad Bruta	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Margen Bruto	100.0%	100.0%	100.0%

El Margen bruto es del 100% debido a que no existe costo de venta en la prestación de los servicios.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
-Gastos Administración	261,273,889.0	222,148,664.0	197,928,697.0
%Gastos Administración	82.1%	78.2%	63.3%

Los mejores ingresos de la administración están dados por la disminución de los gastos de administración desde 82,1% en 2006 hasta el 63,3% en 2008. Un cambio muy significativo a tener en cuenta como estrategia para el futuro.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
-Gastos de Ventas	2,341,567.0	4,262,713.0	1,383,150.0
%Gastos de Ventas	0.74%	1.50%	0.44%

Los gastos de ventas son insignificantes debido a que solo existen cuando se realizan eventos recreacionales que requieren la compra de insumos necesarios para su prestación.

	2006	2007	2008
Utilidad Neta	-86,657,005	-31,331,983	74,120,410
Patrimonio	1,133,653,127	1,156,049,420	1,260,390,167
Rentabilidad Patrimonial	-7.6%	-2.7%	5.9%

Existe una positiva rentabilidad patrimonial para 2008 debido a que se superó una época de crisis de bajas ventas y problemas legales con algunos equipos importados que no cumplían con toda la documentación reglamentaria y que se pudo solucionar hasta anular la pérdida que este inconveniente generó.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
Utilidad Neta	-86,657,005.0	-31,331,983.0	74,120,410.0
Margen Neto	-27.2%	-11.0%	23.7%

Representa un importante indicador de mejor y puesta a punto para nueva inversión, llegando desde -27,2% para 2006 hasta un excelente 23,7% para 2008 por los sucesos antes descritos.

	2006	2007	2008
Disponible	25,085,927.0	40,109,345.0	77,404,982.0
Inversiones Temporales	4,422,207.0	4,422,207.0	85,107.0
Otros activos corrientes	0.0	0.0	0.0
No operacional	0.0	0.0	0.0
Activo No Operacional	29,508,134.0	44,531,552.0	77,490,089.0

Existe un buen monto de 77.490.089 disponible para 2008 óptimo para la repartición de dividendos exigidos por los propietarios y para cubrir deudas anteriores, no para la nueva inversión.

	2006	2007	2008
Total Activos	1,426,416,761.0	1,438,579,772.0	1,469,447,038.0
Activo No Operacional	29,508,134.0	44,531,552.0	77,490,089.0
Activo Operativo	1,396,908,627.0	1,394,048,220.0	1,391,956,949.0

El activo operativo es el alma de la empresa representado en más del 90% de todo el activo disponible haciendo de este la razón de ser de Funny Park S.A.

	2006	2007	2008
Utilidad Operacional	-5,371,831.0	31,902,768.0	112,871,758.0
-Impuestos	24,762,000.0	11,693,000.0	10,199,194.0
UODI	-30,133,831.0	20,209,768.0	102,672,564.0

La utilidad operacional después de impuestos se recupero notablemente en 2006 con 20.209.768 y sigue con mayores proyecciones para el 2008 con una UODI de 102.672.564.

	2006	2007	2008
UODI	-30,133,831.0	20,209,768.0	102,672,564.0
Activo Operativo Neto	1,302,204,994.0	1,266,996,961.0	1,301,994,027.0
RONA	-2.3%	1.6%	7.9%

La rentabilidad operacional neta del activo gracias a un buen uso de la maquinaria logra una rentabilidad de 7,9% para 208 haciendo de esta la más alta en los últimos 5 años.

	2006	2007	2008
Ingresos Operacionales	318,416,173.0	283,991,361.0	312,436,880.0
UODI	-30,133,831.0	20,209,768.0	102,672,564.0
Margen UODI	-9.5%	7.1%	32.9%

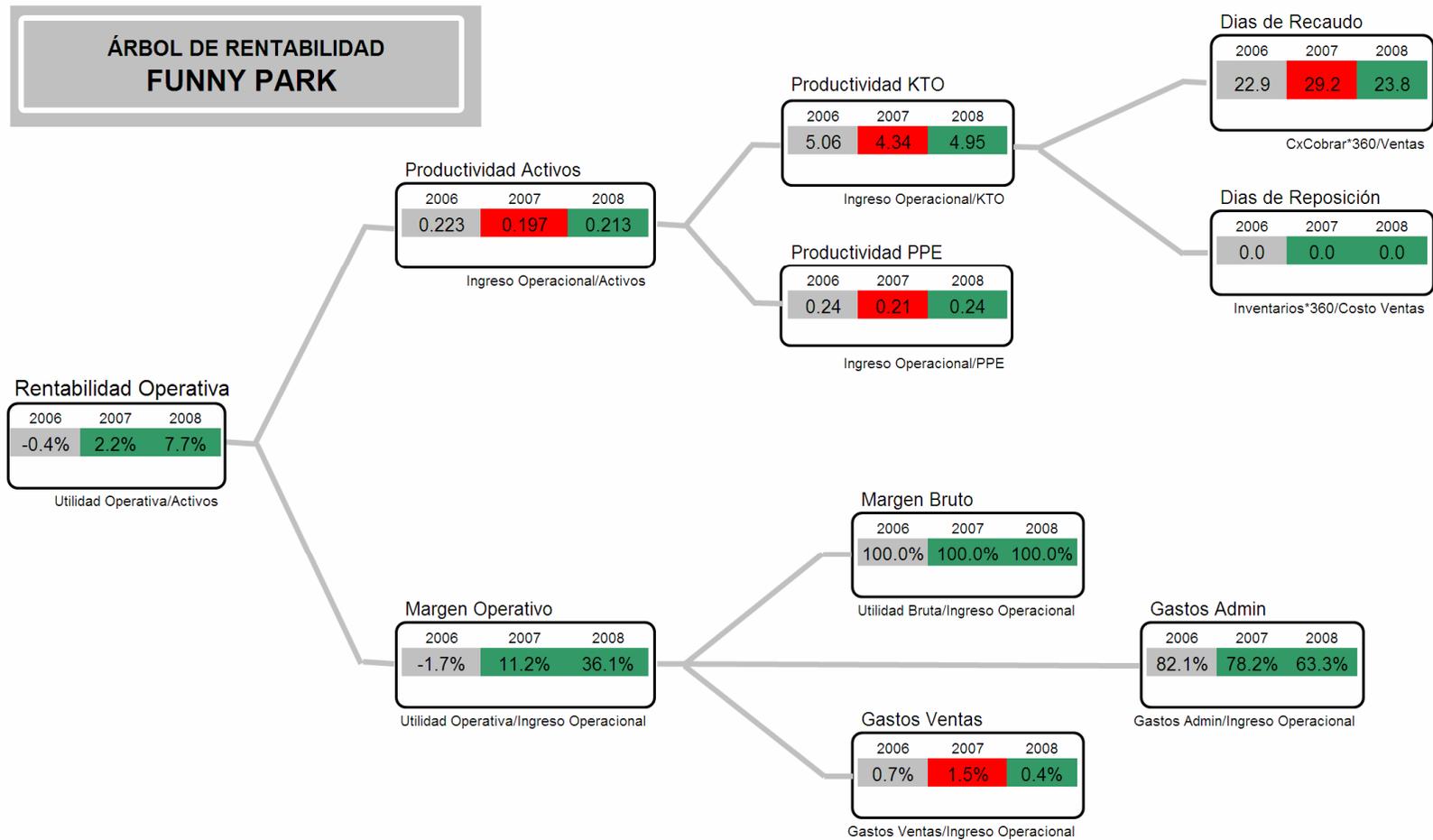
	2006	2007	2008
Total Activos	1,426,416,761	1,438,579,772	1,469,447,038
Pasivo Operativo	94,703,633	127,051,260	89,962,923
%Financiación Operativa	6.64%	8.83%	6.12%

El porcentaje financiación operativa de 2008 de 6,12% da la luz verde para que la empresa pueda obtener deuda e invertir sin riesgo a no poder cubrir sus obligaciones.

	2006	2007	2008
Planta & Equipo	1,333,922,332.0	1,328,580,528.0	1,328,900,428.0
Total Activos	1,426,416,761.0	1,438,579,772.0	1,469,447,038.0
PPE/Activos	93.52%	92.35%	90.44%

Las maquinas de la empresa representa más del 90% de todos los activos en todos los años haciendo de este indicador su más grande participación.

Grafica 5. Árboles de rentabilidad años 2006 2007 2008



Fuente. Este estudio

Se puede observar que la empresa a generado utilidad, su Rentabilidad Operativa aumento para el año 2007 y 2008 debido al aumento en el margen operativo y en la disminución de los gastos de ventas y en los gastos de administración; siendo desfavorable a pesar de esto, la productividad de sus activos, reflejados más que todo en la productividad de propiedad, planta y equipo y en la productividad del KTO. La productividad del KTO no ha sido favorable, teniendo en cuenta que sus días de recaudo aumentaron en el año 2007, aunque disminuyeron en el año 2008. En esta productividad del KTO no se tiene en cuenta los días de reposición debido a que la empresa no cuenta con un costo de ventas.

El margen bruto se mantiene constante porque durante la vida de la empresa, y por políticas contables internas a esta, el costo de ventas es considerado como cero por la razón de que las maquinas están utilizando para su funcionamiento gastos directos de administración, además de no ser necesario ningún operario para su funcionamiento es decir son maquinas autónomas capaces de realizar su función de manera automática, a pesar de que administrativamente este concepto está mal considerado, ya que todo bien o servicio presenta un costo, para el ejercicio se toma las políticas reales de la empresa y se da a continuación como se debería hacer una central de costos de servicios que sería un proyecto o caso de estudio independiente del presente.

Primero que todo, depende del tipo de servicios, pero en general, podemos decir que el costo de producir cualquier servicio está compuesto de tres partes:

- Materiales
- Mano de obra
- Gastos Generales

Materiales: se refiere al costo de los materiales utilizados directamente en el producto final, tales como repuestos en el caso de un taller mecánico. Este costo de materiales también incluye costo de transporte de los mismos, seguros, etc. En nuestro caso se tomarían en cuenta los costos por entrega de premios de ciertas maquinas, y el costo del seguro que estas tienen por obligación cada año.

Mano de obra: es el costo del trabajo aplicado directamente a un servicio, como el trabajo del mecánico o el trabajo de mantenimiento que se realiza de manera preventiva y/o correctiva.

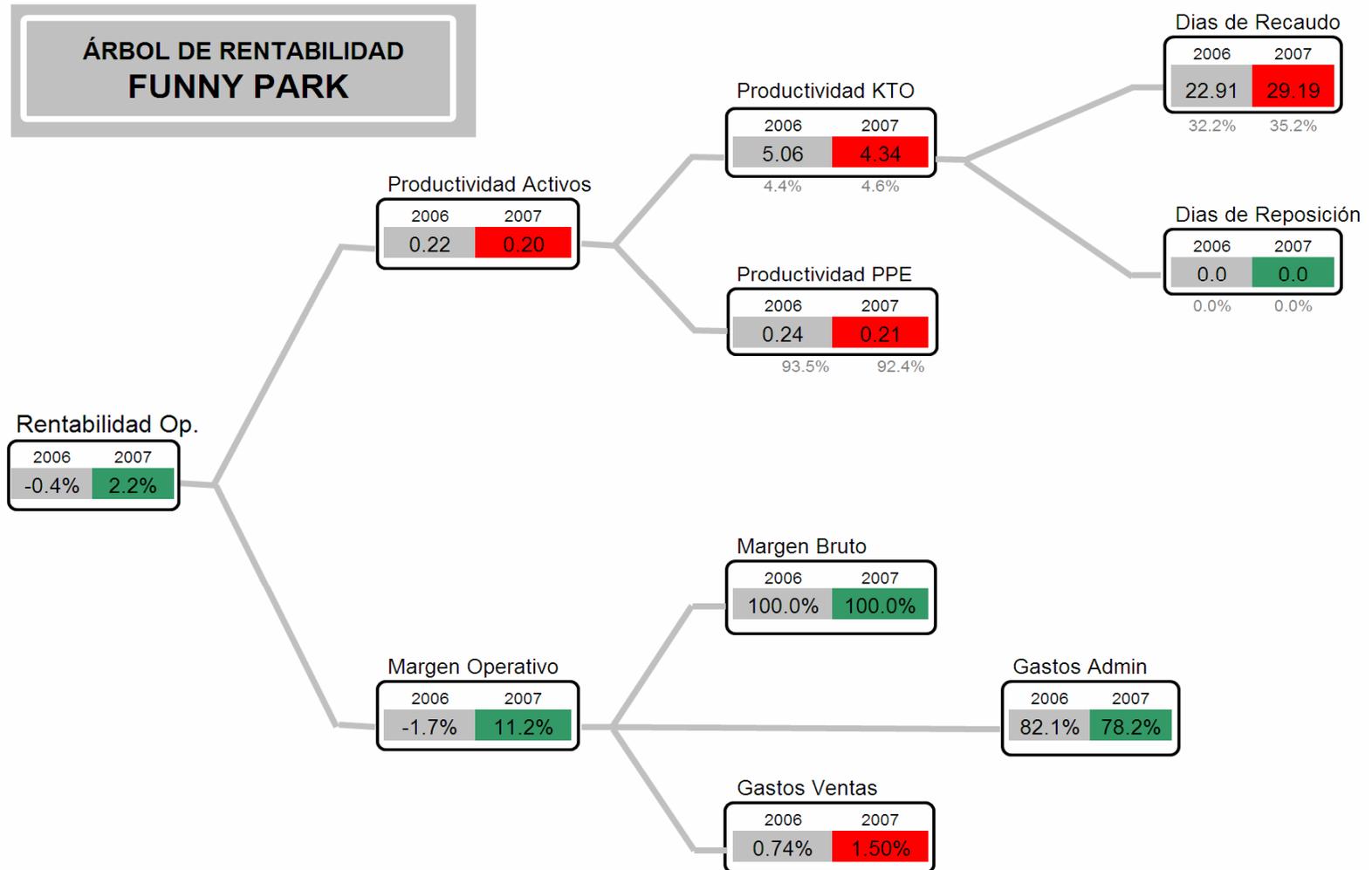
Gastos Generales: Insumos como papel (tickets en algunas maquinas), papelería, luz, teléfono, en este caso, son parte de los gastos generales. El trabajo no aplicado directamente al servicio, como limpieza, asesoramiento profesional, alquileres, son gastos generales. También se incluye aquí la depreciación o amortización de los bienes de uso utilizados para la prestación del servicio (máquinas, muebles, automotores, etc.)

En los gastos generales se incluyen todos los costos que no sean mano de obra directa y materiales. Los gastos generales son el costo indirecto del servicio y deben ser prorrateados entre la totalidad de los servicios desempeñados. El prorrateo de los gastos generales puede ser expresado como un porcentaje o una tarifa por hora.

Con respecto a los gastos de administración muestran resultado positivo los cuales disminuyen al pasar los diferentes periodos, claro está siendo estos mucho más altos que los gastos de ventas los cuales en el último año no llegan ni a un 0,5%. Es necesario disminuir los gastos de administración quedando en un 50% en promedio.

La empresa muestra buenas políticas, a pesar de no ser suficientes a logrado recuperarse en el último año, es necesario aumentar su productividad de KTO y su productividad en planta y equipo. (ver gráfica 5)

Grafica 6. Árboles de rentabilidad años 2006 2007

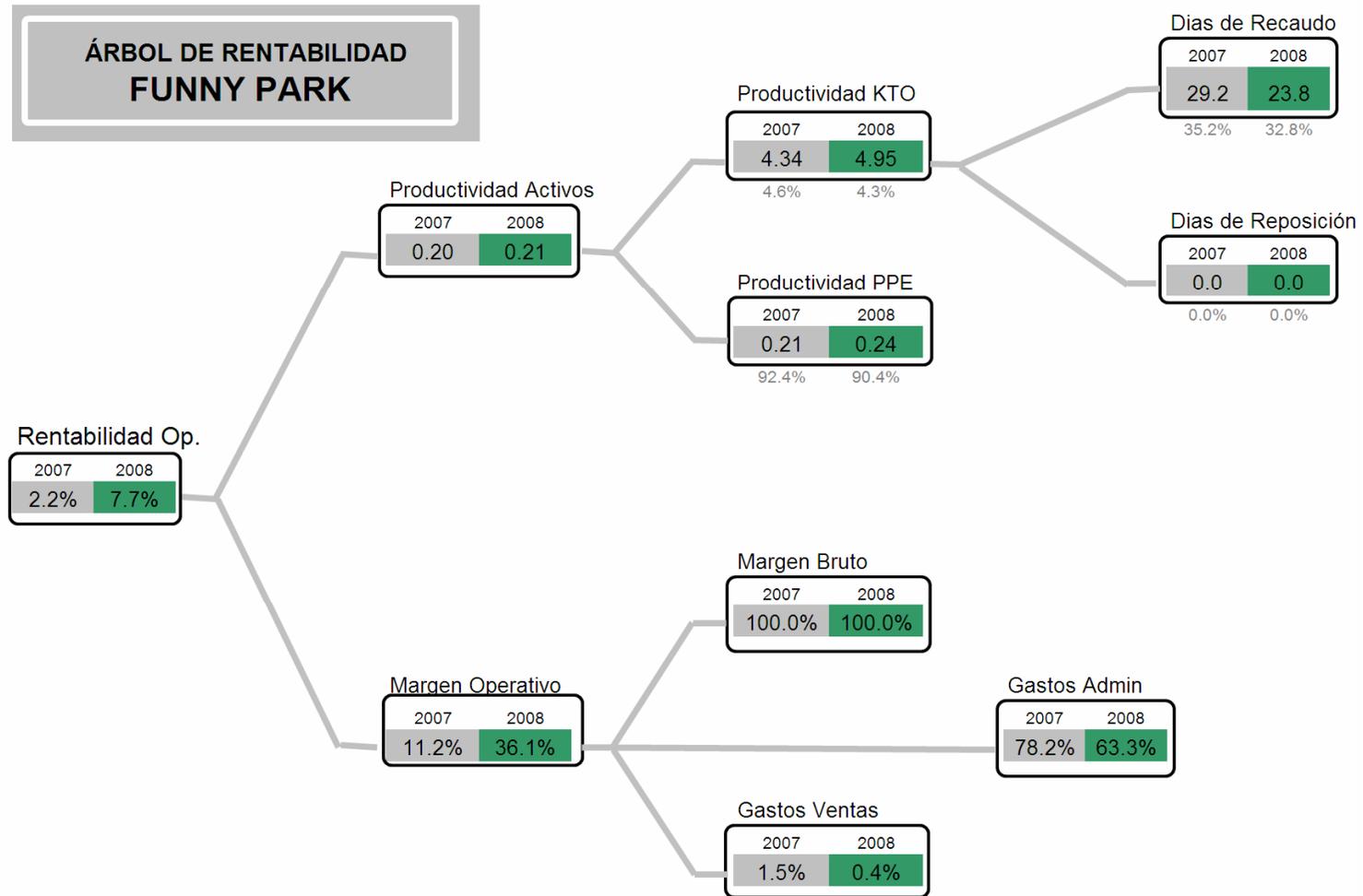


La rentabilidad operativa de la empresa tiene un incremento no muy significativo, se da por un mayor margen operativo reflejado en menores gastos de administración a pesar de un mayor gasto en ventas. Dichos gastos de administración fueron un factor clave para una mayor productividad.

La productividad en los activos operativos disminuyó de un 0.24 a 0.21 de 2006 a 2007 respectivamente a razón de una casi nula inversión en equipos y muy pocas estrategias de marketing, junto con menor productividad en KTO por un desmejoramiento en el proceso de recaudo o cartera el cual se incremento en 7 días siendo esto desfavorable para la empresa, para lo cual fue necesario tomar medidas para el siguiente año. Es posible que los días de reposición sean constantemente cero porque para esta empresa no existe un costo de ventas e inventarios.

La empresa necesita aplicar nuevas políticas, en cuanto a la productividad de sus activos siendo estos factores importantes para que esta empresa sea rentable y sus activos (equipos) no se vuelvan obsoletos (ver gráfica 6).

Grafica 7. Árboles de rentabilidad años 2007 - 2008

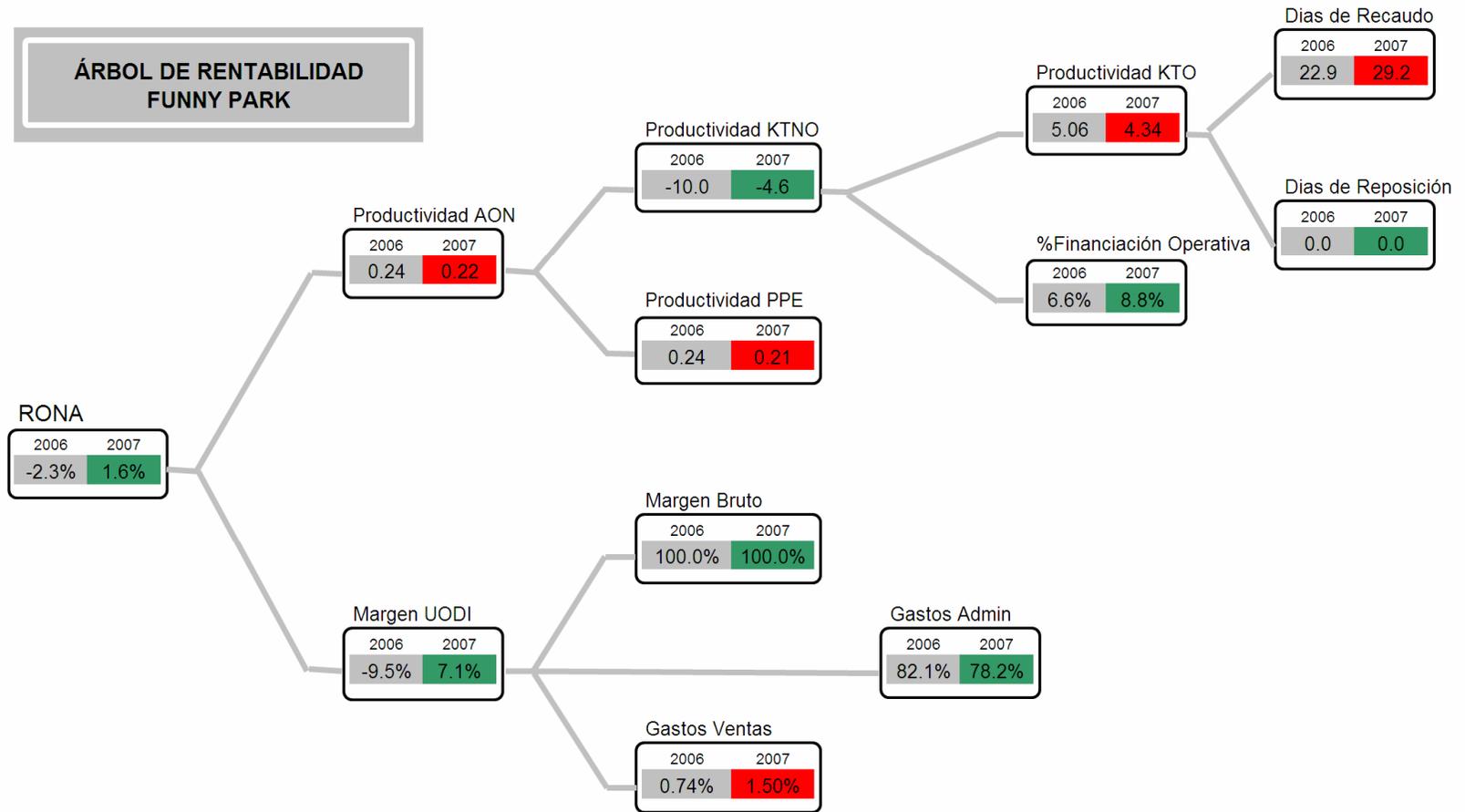


Para el último año fue necesario tomar algunas medidas para incrementar la rentabilidad operativa, sus nuevas políticas no fueron totalmente eficaces; la rentabilidad operativa de la empresa tiene un incremento para este año, se da por un mayor margen operativo reflejado en menores gastos de administración y gastos en ventas. Dichos gastos de administración fueron un factor clave para una mayor productividad.

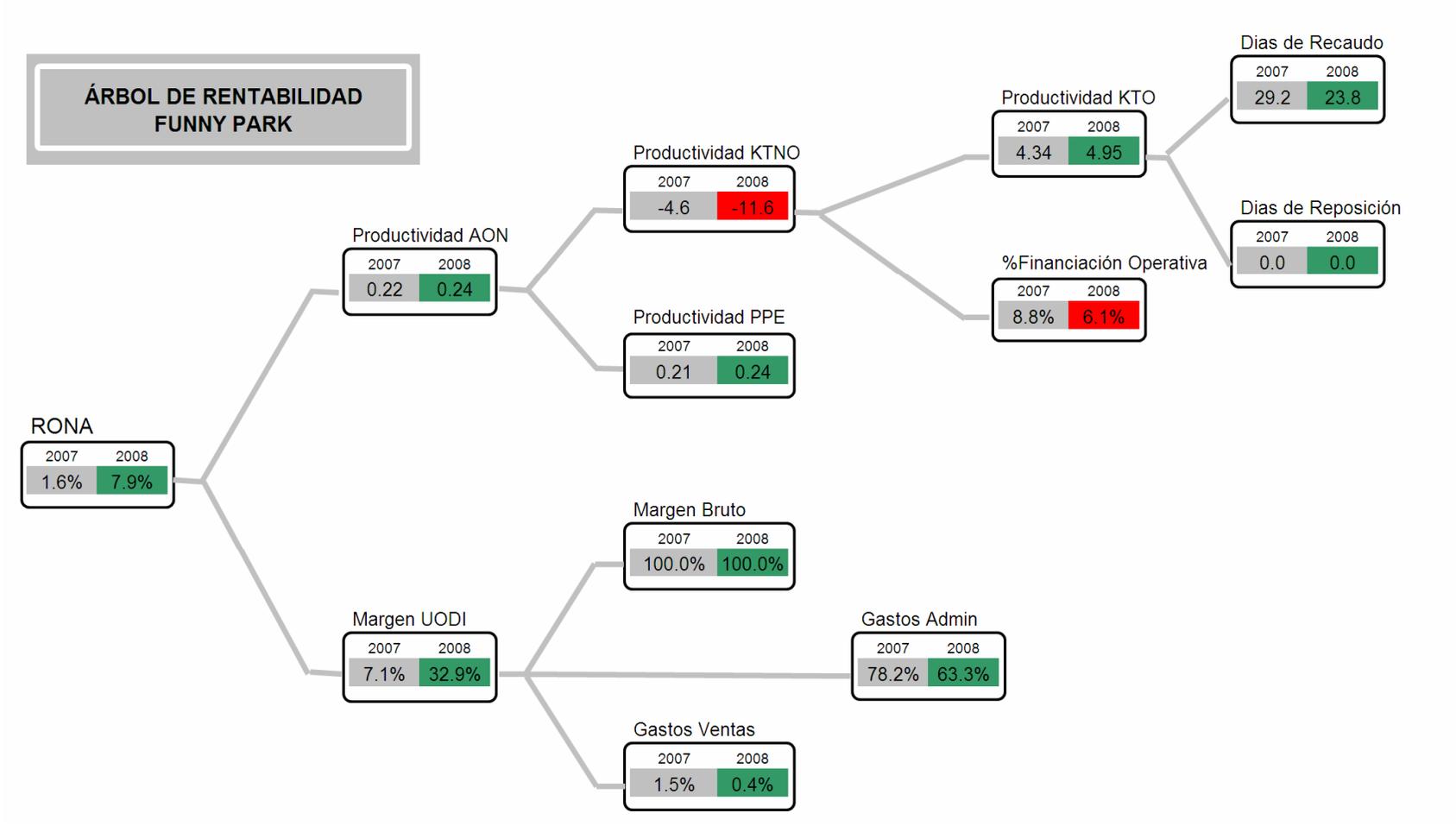
El incremento de dicha rentabilidad operativa también se dio por una mayor productividad en los activos aumento a razón de una mayor productividad en propiedad, planta y equipo y aunque en menor proporción en productividad en KTO por un mejoramiento en el proceso de recaudo o cartera el cual se disminuyó en 6 días. Es posible que los días de reposición sean constantemente cero porque para esta empresa no existe un costo de ventas e inventarios.

La empresa aplicó nuevas políticas, siendo sus índices positivos; en cuanto a la productividad de sus activos siendo estos factores importantes para que esta empresa sea rentable (ver gráfica 7).

Gráfica 8. Árbol de Rentabilidad RONA 2006 2007



Gráfica 9. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 2008



La rentabilidad operativa neta de los activos tiene un comportamiento favorable entre 2006 y 2007 en un 3,9% llegando a un indicador positivo, representado gracias a un mejor margen de utilidad operativa después de impuestos, lo cual está directamente ligado a menos gastos administrativos el cual representa más del 80% del total de gastos de la empresa, una disminución en este sector por mínima que sea, se ve claramente un beneficio para todas las demás unidades.

A pesar de un comportamiento desfavorable del activo operativo neto, debido más que todo a una fuerte depreciación, se puede observar que mejoró el uso del capital de trabajo neto operativo principalmente debido a una financiación operativa más eficiente para el año 2007.

Como conclusión sin embargo, es necesaria tomar medidas para el siguiente año ya que los activos no están brindando mayor rentabilidad, ya sea por falta de innovación tecnológica, ó falta de mercadeo (gráfica 8).

Para el año 2008 mejoraron los índices de rentabilidad de una forma muy significativa en un 6,3% de 2007 a 2008, reflejado principalmente en menos gastos tanto de ventas como de administración lo que hace un margen de utilidad después de impuestos mucho más favorable paso de 7,1% en 2007 a 32,9% en 2008.

La productividad de los activos mejoraron aunque no significativamente, debido al mismo comportamiento de la planta y equipo al realizar adquisición de nuevos activos a manera de concesión lo cual brindó un poco más de innovación en el sitio. Sin embargo no es suficiente para obtener los objetivos deseados por los socios de la empresa.

La productividad del capital de trabajo neto operativo para 2007 - 2008 se ve disminuida a razón de un bajo porcentaje de financiación operativo lo que nos demuestra que la falta de inversión y de estrategias de penetración al mercado no fueron las necesarias para que la utilización de la maquinaria soportara una buena gestión de estos indicadores

La productividad del capital de trabajo operativo es positiva pero no es suficiente para hacer favorable el capital de trabajo neto operativo, basado claro está en un mayor pasivo operativo que poco a poco va disminuyendo (gráfica 9).

De acuerdo al diagnóstico analizado se van a realizar operaciones de inversión a través de un crédito financiero (ver tabla 9) bancario, que brinde respaldo y buenas condiciones con periodos de amortización trimestrales o mayores de ser posible.

Se aprueba realizar un crédito el cual brinda las siguientes tasas y periodos de amortización, respecto a las tasas dadas por el mercado.

Tabla 9. Crédito bancario

		DTF ACTUAL	7.09%	TASA IMP 2009	33%
OPCIONES DE INVERSION PARA 2009					
	MONTO	TASA	PUNTOS ADICION	EFFECTIVA	GASTO FINANCIERO
CREDITO FINANCIERO banco bogota	\$ 100,000,000	DTF +	12.53%	19.62%	\$ 19,620,000.00
CREDITO FINANCIERO avillas	\$ 100,000,000	26.75%		26.75%	\$ 26,750,000.00
CREDITO FINANCIERO bbva	\$ 100,000,000	DTF +	15.55%	22.64%	\$ 22,640,000.00
TOTAL MONTO	\$ 100,000,000			TOTAL	\$ 19,620,000.00

Fuente. Este estudio

3. VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA

3.1 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA INTERNA.

3.1.1 Fortalezas:

- **Liquidez.** Funny Park posee un alto índice de liquidez para su operación, ya que no cuenta con compromisos bancarios a manera de deudas, y los servicios son brindados sin crédito, lo cual brinda un ingreso inmediato de utilidades. Es un aspecto positivo para la empresa.

- **Financiación de la Empresa con recursos propios.** De acuerdo a los indicadores de endeudamiento de la empresa en los últimos tres años (2006, 2007, 2008) indican que se ha recurrido a financiamiento externo para cubrir con inversiones pero han sido amortizadas casi en su totalidad llegando a tener un financiamiento operativo de menos del 7%.

- **Nivel de endeudamiento.** El patrimonio de Funny Park asciende aproximadamente a los \$1.500.000.000, sin compromisos bancarios grandes. Es posible aumentar el endeudamiento para generar nuevas oportunidades de inversión, de manera positiva para la empresa.

- **Capital de Trabajo.** Durante los tres periodos analizados se observa que la empresa ha estado en capacidad de cumplir con sus pasivos dentro del corto plazo, dado que sus activos corrientes han sido suficientes para cumplir con sus obligaciones.

- **Eficiencia económica.** Con relación a los activos de la entidad, estos han generado índices favorables de rendimiento durante el último periodo analizado, mas no a los anteriores, explicado en su mayoría por el sometimiento a altas depreciaciones que a través del tiempo y contablemente habían mostrado pérdidas. Es decir actualmente los activos si representan un buen respaldo para la empresa en la generación de excedentes, de manera que las inversiones realizadas han generado rentabilidad para la empresa

3.1.2 Debilidades:

- **Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.** Se considera una debilidad porque en la empresa no se han establecido planes de acción, ni han existido procesos de planificación financiera, no se han implementado ningún tipo de estándar de calidad que asegure o brinde un crecimiento continuo.

- **Débil control de información financiera (control de documentos contables, sistematización oportuna).** Este factor se considera una debilidad financiera porque se están utilizando sistemas rudimentarios de registro contable y sistemas no integrados con la parte de facturación en el punto de venta, esto causa que la información del punto de venta o POS, genere reportes que deben ser registrados de manera manual al otro sistema contable, lo cual es una pérdida de tiempo y gran exposición de errores humanos.

- **Menor inversión en máquinas electrónicas.** En los últimos periodos la inversión en juegos y máquinas electrónicas ha sido baja teniendo en cuenta que la tecnología cambia y cada vez más existe innovación en juegos. Se considera una debilidad dada la obsolescencia de los equipos y la tecnología anticuada que hace a la vez difícil su mantenimiento.

3.1.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) del Área financiera. Esta Matriz al igual que la anterior fue construida para evaluar los factores internos; pero en este caso solo los factores financieros.

Liquidez: Se tiene en cuenta la buena liquidez de la empresa de acuerdo con el diagnóstico realizado anteriormente por lo que se considera una fortaleza media y su impacto alto.

Financiación con recursos propios: Igualmente la financiación es una fortaleza para la empresa considerándose de alto impacto debido al buen disponible.

Nivel de endeudamiento: Se ha caracterizado por tener un bajo nivel de endeudamiento, se considera una fortaleza y es de gran impacto para la empresa. Considerándose un peso más alto que la liquidez y financiación propia.

Capital de trabajo: es considerado una fortaleza debido primero a la liquidez de la empresa y debido en segundo lugar por las bajas deudas, lo cual se entiende como una fortaleza media de impacto alto.

Eficiencia económica: referente a lo descrito anteriormente.

Establecimiento de planes de acción y planificación financiera: Se considera una debilidad media debido a la inexistencia de los mismos y su impacto es menor que los ítems anteriores debido a que dichos ítems afectan directamente la actividad financiera de la empresa.

Débil control de información financiera: Se considera una debilidad de impacto alto debido a que la empresa posee sistemas que no están centralizados lo cual genera pérdida de valores reales y precisos lo que podría afectar en la toma de decisiones de manera correcta y eficiente.

Inversión en maquinas electrónicas: Se considera como una debilidad media de impacto bajo en proporción con las anteriores debido a que la falta de inversión en años recientes en maquinaria, ha dado como consecuencia el estado actual en el que esta la empresa.

Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Interno del Área financiera (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Liquidez	0,12	3	0,36
Financiación de la Empresa con Recursos Propios	0,12	3	0,36
Nivel de endeudamiento	0,16	3	0,48
Capital de Trabajo.	0,14	3	0,42
Eficiencia económica.	0,14	3	0,42
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.	0,09	2	0,18
Débil control de información financiera (control de documentos contables)	0,15	2	0,3
Inversión en maquinas electrónicas.	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,68

Fuente. Este estudio

La calificación por ponderación de la matriz de evaluación interna del área financiera MEFI es de 2.68, lo que demuestra que la Empresa Funny Park S.A, está por encima del promedio establecido el cuales de 2.5 insinuando unas fortalezas mayores que debilidades, como una organización fuerte en lo interno, lo que permite establecer propuestas con el fin de conducir a la Empresa a obtener un fuerte posicionamiento interno. Con relación a la matriz de evaluación general interna evaluada anteriormente tiene un promedio menor, lo cual quiere decir que las fuerzas internas financieras son mayores que las fuerzas internas de la organización.

3.2 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EXTERNA.

Consideramos los factores más importantes de la matriz de evaluación de factores externos MEFE, al igual que la matriz del perfil competitivo y además de otros factores identificados en el diagnóstico financiero, entre ellos tenemos:

Con respecto a las amenazas; como se afirma y explica anteriormente en la Matriz MEFE general, el crecimiento económico no registra buenos resultados por lo que se considera una amenaza alta de impacto alto debido a que la situación actual y la crisis financiera y porque va a afectar las ventas de la empresa siendo esta altamente sensible al mercado. De igual manera la inflación presenta un comportamiento negativo. La información disponible más reciente de la industria, comercio, construcción, y otros sectores, así como los indicadores de expectativas de actividad económica, revelan que el crecimiento continúa debilitándose. Para 2008 terminó en 7,67% y a finales del 2009 se espera una inflación del 5,5% garantizada por el Banco de la República. Por lo anterior se considera una debilidad menor para la empresa con impacto medio, debido a que en el proyecto se da mayor prioridad al crecimiento económico y a las tasas de interés, por lo que se considera para el proyecto solicitar un crédito.

Por otra parte el nivel de empleo y el costo de paquetes tecnológicos, representan una amenaza para la empresa. Las cifras de empleo en noviembre de 2008 mostraron destrucción de puestos de trabajo, situación que se atenuó debido al aumento de los ocupados cuenta propia (empleo no asalariado). No obstante, este último rubro se viene desacelerando desde mediados de 2008. De este modo, la caída en el número de ocupados fue mayor que el descenso en la oferta laboral, situación que generó un aumento en la tasa de desempleo. En 2009 la profundidad de la recesión mundial y su efecto sobre la inflación y el crecimiento económico en Colombia es determinante para fijar la política monetaria, por lo cual se considera una amenaza media de impacto alto. Los precios de paquetes tecnológicos en este sector, además de equipos informáticos, son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza media de impacto alto.

Con respecto a las oportunidades; en el campo financiero el crédito total continuó aumentando a buen ritmo, a tasas cercanas a dos veces el aumento del PIB nominal. El cambio hacia una postura más relajada de la política monetaria se inició en octubre del 2008, cuando se redujeron los encajes requeridos sobre depósitos bancarios y se realizaron compras de TES con el propósito de ampliar los montos de liquidez suministrados a la economía. Ese cambio en la postura de la política se consolidó con las reducciones en las tasas de interés de intervención realizadas en diciembre de 2008 y enero de 2009, de 50 puntos básicos cada una⁹. En este momento se puede considerar una oportunidad media con impacto alto.

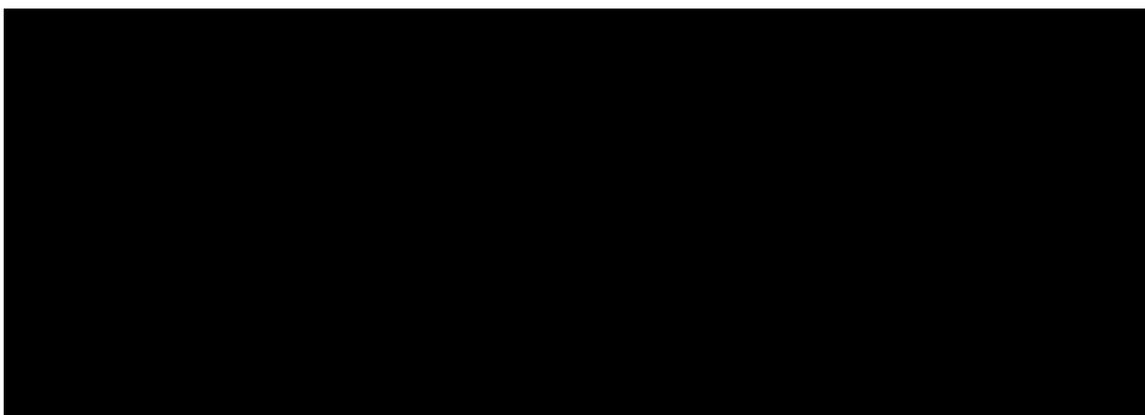
La Disponibilidad de crédito, la recuperación de la crisis del 2008 ha hecho que las políticas monetarias del país, bajen sus tasas de interés del banco de la república de un 10% en diciembre de 2008 a un 7% a marzo de 2009, con lo cual se

⁹ INFORME DE EMPLEO BANCO DE LA REPÚBLICA, diciembre de 2008.

pretende de nuevo reactivar la económica a mediano plazo y superar así la crisis que ha afectado el mundo entero. Se espera para finales del mes de abril o mayo de 2009 mayores disponibilidades de crédito, se considera una oportunidad media con impacto alto.

El precio competitivo y los flujos de caja son una oportunidad externa para la empresa. Los clientes actuales y potenciales buscan precios competitivos, flexibilidad y mejores infraestructuras, Por lo general los precios son similares y adecuados para las diferentes empresas que pertenecen a este sector. Con respecto a la liquidez y el capital de trabajo en este sector es un factor importante para inversión en épocas de bonanza económica y para mantenimiento de la operación en épocas de crisis debido a la sensibilidad que tiene este sector con la economía en general.

Tabla 11. Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE)



Fuente. Este estudio

3.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE). La calificación por ponderación de la matriz de evaluación externa del área financiera MEFE es de 2.42, demuestran que la Empresa Funny Park S.A, está por debajo del promedio establecido el cuales de 2.5 insinuando unas Amenazas mayores que Oportunidades, permite establecer propuestas de acuerdo a las oportunidades con que cuenta con el fin de conducir a la Empresa a obtener un fuerte posicionamiento externo. Con relación a la matriz de evaluación externa evaluada anteriormente tiene un promedio mayor, lo cual significa que existen otras oportunidades que también se deben aprovechar.

3.3 ANÁLISIS DOFA FINANCIERA.

De acuerdo al análisis interno y externo financiero de la Empresa Funny Park en la Matriz DOFA (Gráfica 10) se presentan las posibles estrategias financieras a realizarse.

Gráfica 10. Matriz DOFA Financiera.

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		1. Crecimiento Económico 2. Inflación 3. Empleo 4. Costo paquetes tecnológicos
FORTALEZAS	Estrategias FA	Estrategias FO
1. Liquidez 2. Nivel de endeudamiento 3. Financiación de la empresa con recursos propios 4. Capital de trabajo 5. Eficiencia económica	Aprovechar el mercado secundario para invertir recursos disponibles	Crear un portafolio de servicios para escoger la mejor opción a la hora de adquirir un crédito Adquirir créditos aprovechando la disponibilidad del mismo y las tasas de interés
DEBILIDADES	Estrategias DA	Estrategias DO
1. Planes de acción y planificación financiera 2. Control de información financiera 3. No existe inversión en máquinas electrónicas	Creación de planes financieros para estar atentos de los cambios en el medio ambiente externo	Aprovechar el precio competitivo del medio, el cual beneficia a la empresa para ampliar el portafolio de servicios.

Fuente. Este estudio

3.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción permite la revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes; la fuerza financiera y la ventaja competitiva, como determinantes principales de la posición estratégica de la empresa; la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente describen la posición estratégica del sector. Los resultados se cruzan para el eje de las y, la fortaleza financiera y estabilidad ambiental, la sumatoria es el punto de corte en dicho eje, para el eje x se suman la ventaja competitiva y la fuerza industrial

- **Pasos para construir la Matriz PEEA.** Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

a. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.

b. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.

c. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

d. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.

e. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Tabla 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	4.0
Financiación de la Empresa con Recursos Propios	6.0
Nivel de endeudamiento	5.0
Capital de Trabajo.	5.0
Eficiencia económica.	5.0
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.	1.0
Débil control de información financiera (control de documentos contables)	1.0
Menor inversión en maquinas electrónicas.	2.0
Sumatoria	29
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Estabilidad financiera.	5.0
Conocimientos tecnológicos.	2.0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	5.0
Sustitución de servicios	2.0
Sumatoria	14
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-2.0
Tasa de inflación.	-4.0
Variabilidad de la demanda.	-5.0
Crecimiento económico	-4.0
Disponibilidad de crédito	-2.0
Tasa de interés	-2.0
Sumatoria	-19
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Crecimiento del sector	-5.0
Barreras de Entrada	-3.0
Nivel tecnológico	-3.0
Imagen corporativa	-2.0
Sumatoria	-13

El promedio de FF es $29/8=3.62$

El promedio de FI es $14/4=3.5$

El promedio de EA es $= -19/6=-3.17$

El promedio de VC es $= -13/4=-3.3$

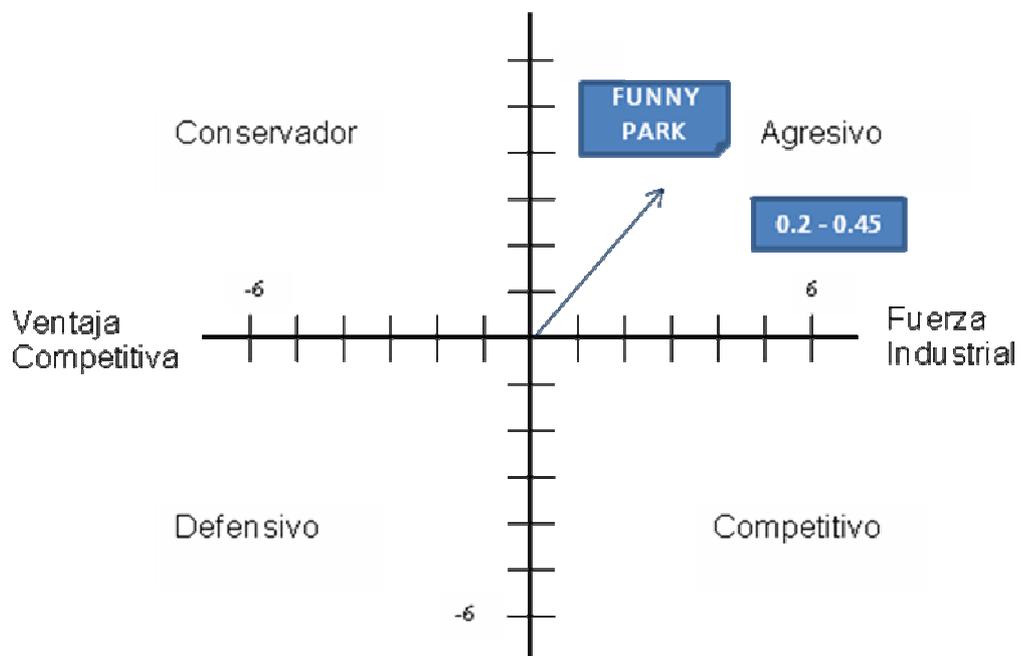
El vector direccional coordina el eje X es:

$$-3.3 + (+3.5) = 0.2$$

El vector direccional coordina el eje Y es:

$$-3.17 + (+3.62) = 0.45$$

Gráfica 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA



Fuente. Este estudio

La empresa Funny Park debe seguir estrategias de tipo agresivo. Podemos decir que la fuerza de la industria es el factor dominante en la empresa y su fuerza financiera también, se tiene liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado ampliando sus fronteras. Se recomienda analizar estrategias de **Penetración en el mercado desarrollo del producto, diversificación concéntrica**, desarrollo del mercado e integración horizontal.

3.5 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

Este tipo de matriz, referencia el grupo de productos y servicios que tiene una empresa, los cuales pueden competir en diferentes industrias, para el caso de la empresa Funny Park, es posible analizar según la línea de servicios que ofrece,

aunque todos corresponden a un mismo sector, su análisis es similar al de la matriz IE, de acuerdo al cuadrante en el que se posicione, tomando como cruce de variables la participación en el mercado y el crecimiento en ventas; cuadrante II Estrellas, “alto crecimiento, alta participación”, esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión del mercado, como también una participación dominante, cuadrante III, Vacas en efectivo, “bajo crecimiento, alta participación”, esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado, cuadrante IV huesos, “bajo crecimiento, baja participación” esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria, cuadrante I interrogantes-dilemas, “alto crecimiento, baja participación”, tiene una pequeña participación en el mercado aunque sean rentables.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

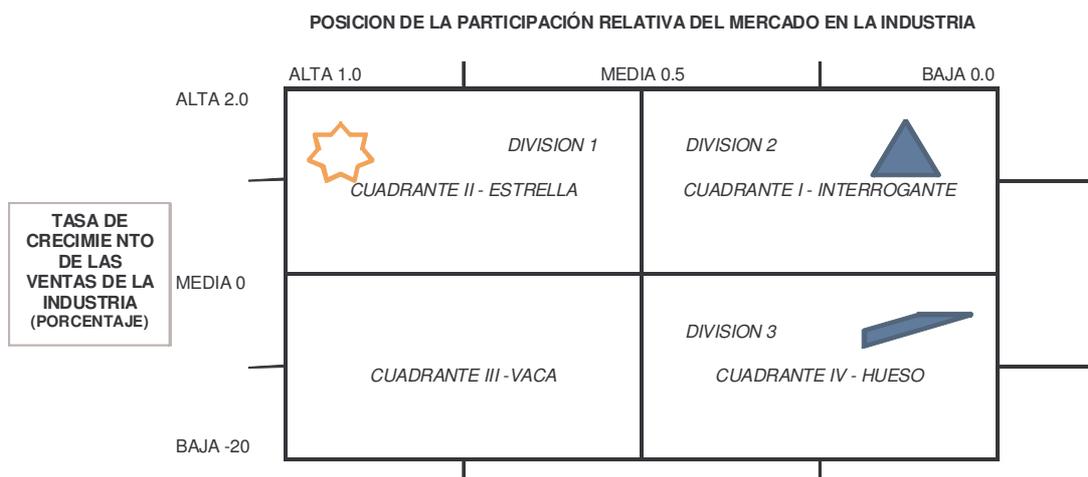
En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Estos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes (ver tabla 13).

Tabla 13. Matriz BCG.

División	Servicios	Ingresos anuales 2008 (\$)	% de ingresos año 2008	Utilidades año 2008	% de Utilidades año 2008	% de Participación en el Mercado	% tasa de crecimiento
1	Maquinas para niños	204.501.836	64.22%	43.770.579	64.22%	80%	+ 15%
2	Juegos para adultos	103.310.945	32.45%	22.112.173	32.45%	3%	+ 10%
3	Alquiler salones	10.600.690	3.33%	2,268.920	3.33%	2%	1%
total		318.416.173	100	68.152.250	100%		

Fuente. Este estudio

Gráfica 12. Matriz BCG



Fuente. Este estudio

De la matriz se deduce que las divisiones 1 se mantienen como estrellas, la división 2, es una interrogante lo que sería bueno para esta división crear técnicas estratégicas para que el producto llegue a ser una estrella y nuestra división 3 es un hueso y sería mejor invertir en otros proyectos que en este.

Las estrategia a seguir serian las de fortalecer la división 1 a través de mejor desarrollo y penetración del producto, para la división 2 sería la de fortalecer la participación en el mercado abriendo espacios y atracciones para este segmento, y para la división 3 se podría brindar este servicio a través de un tercero que lo fortalezca y generar desinversión es este ítem (ver grafica 12).

3.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

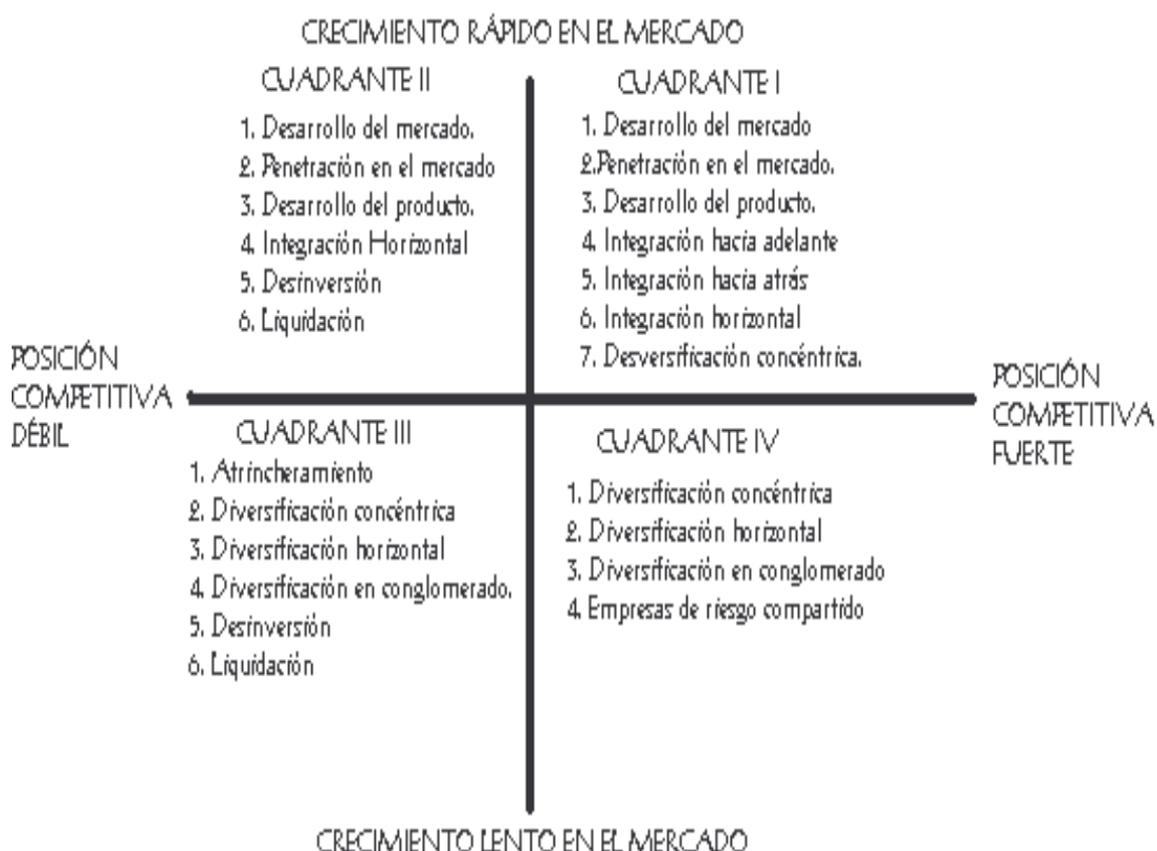
Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más prometedor. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

La matriz de la gran estrategia es la siguiente:

Gráfica 13. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente. Este estudio

De la anterior podemos afirmar que FUNNY PARK S.A. Se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en el sector servicios (entretenimiento) es competida por la cantidad de servicios sustitutos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente; una de las estrategias para el crecimiento sería entrar en un nuevo mercado de

servicios, realizar la adquisición de nueva maquinaria como desarrollo del producto, Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa, publicidad y mercadeo más agresivo, además de una estrategia de Diversificación Concéntrica: Agregar un servicio nuevo relacionado.

3.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

La MCPE usa la información obtenida de los análisis y los resultados de los análisis para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la Gran Estrategia, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

- ✓ Se realiza una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en la columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- ✓ Se identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Se registra estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.
- ✓ La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando,

entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- ✓ Se Calcula las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.
- ✓ Se Calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

Alternativa 1: Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa, publicidad y mercadeo más agresivo.

Alternativa 2: Diversificación Concéntrica: Agregar un servicio nuevo relacionado.

Alternativa 3: Desarrollo del producto. Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a viejos y nuevos clientes.

Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas					
		Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades							
Disponibilidad de crédito	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Tasas de interés	0,14	4	0,56	4	0,56	5	0,7
Precio competitivo	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Participación en el mercado	0,09	5	0,45	4	0,36	6	0,54
Flujo de caja	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Amenazas			0		0		0
Crecimiento económico	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Inflación	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Nivel de Empleo	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Costo de paquetes tecnológicos	0,10	-	0	-	0	-	0
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44
Fortalezas			0		0		0
Liquidez	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6
Financiación de la Empresa con Recursos Propios	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6
Nivel de endeudamiento	0,16	4	0,64	2	0,32	4	0,64
Capital de Trabajo.	0,14	-	0	-	0	-	0
Eficiencia económica.	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Debilidades			0		0		0
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Débil control de información financiera (control de documentos contables)	0,15	-	0	-	0	-	0
Menor inversión en maquinas electrónicas.	0,08	-	0	-	0	-	0
Total			5,51		4,69		6,09
CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo							
Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable							

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) (ver tabla 14), se determina escoger las estrategias de Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes) y Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa, publicidad y mercadeo más agresivo

4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA FUNNY PARK S.A.

El redireccionamiento estratégico se fundamenta y se justifica de la siguiente manera:

Después de realizarse el diagnóstico general de la empresa, se decide realizar una inversión de \$100.000.000 con una entidad bancaria de acuerdo a un portafolio de varias propuestas.

Teniendo la factibilidad de realizarse la inversión, se procede a re direccionar las estrategias, teniendo en cuenta dicha inversión.

4.1 OBJETIVO

Evaluar el estado actual de la empresa a nivel administrativo y financiero, para implementar procedimientos de carácter proactivo, con el fin de lograr eficiencia tanto en el diagnóstico como en la gestión y la planeación financiera en aras de la optimización en el manejo de los recursos de la organización y una permanente generación de riqueza.

4.2 REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

- ✓ Misión. Funny Park, empresa dedicada a brindar diversión y sano esparcimiento a cada uno de los miembros de la familia de la región nariñense, con atracciones electrónicas y mecánicas novedosas y un equipo humano capacitado en ofrecer excelente servicio a sus clientes haciendo énfasis especial a todos los niños de la región.
- ✓ Visión. Posicionarnos en el año 2011, a nivel regional como una empresa de ejemplo, en ofrecer diversión familiar, con estándares de calidad, controlando la seguridad e innovando cada uno de los elementos que nos ayuden a brindar la satisfacción de todas nuestras familias nariñenses.
- ✓ Principios corporativos.
- ✓ Colaboración. El logro de nuestros objetivos requiere que todos los socios, participemos de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros servicios.

- ✓ Honestidad. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.
- ✓ Lealtad. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando que se altere nuestro compromiso.
- ✓ Respeto. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- ✓ Palabra de oro. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con los resultados obtenidos de las matrices IE, Grupo Consultivo de Boston, la matriz de posición estratégica y evaluación de la Acción, adicionado a las proyecciones financieras, se construye los objetivos estratégicos que permitan cumplir con los objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente.

- Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera optima los activos fijos y los nuevos por adquirir en un 10% como mínimo.
- Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (año 2009 – 2011).
- Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de Empresa Funny Park S.A
- Proyectar el Costo de Capital Promedio Ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos superiores al 10%, después del costo del inversionista.
- Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.

4.4 ESTRATEGIAS

Como estrategias a implementar para el largo plazo se tiene las siguientes:

Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes)

Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa.

- **Estrategias de inversión aprovechando el crecimiento interno.** El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio después de haber identificado la posibilidad de nuevos productos que demanden la ampliación de la inversión actual.

Se toma la decisión considerando alternativas de incremento de los activos existentes y reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

Se analiza también la posibilidad de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible buscando nuevas oportunidades en el mercado secundario, optando por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento. Esta estrategia apunta directamente hacia la mayor rentabilidad posible.

- **Estrategias sobre la estructura financiera.** Lograr un menor endeudamiento, aprovechando a estructura financiera actual y proyectada de la empresa. Disminuir los gastos financieros después de la inversión realizada en tres años, con el fin de disminuir los pasivos y lograr independencia financiera sostenible.

Claro esta que funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

- **Estrategias sobre la retención y/o reparto de utilidades.** La estrategia con relación a la retención de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

La definición en cuanto a la retención de utilidades de la empresa se realizará con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez establecidos para el normal funcionamiento de la empresa.

Realizar un seguimiento continuo de los principales estados financieros de la empresa de manera mensual, de manera acorde con los presupuestos para lograr las metas propuestas.

4.5 PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción plantea programas que permitan llevarlos a cabo; para cada programa se establecen actividades precisas, con periodos para ejecutarse (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Plan de acción

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera optima los activos fijos y los nuevos por adquirir en un 10% como mínimo.	Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes) Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa.	Lograr una participación en el mercado en un porcentaje mayor al 50% (Ciudad de Pasto)	Compra de equipos y maquinas de juegos novedosos y de buena calidad Crear una imagen corporativa llamativa al mercado objetivo	Gerente Administrador	- Tres a cinco años	Estados financieros: balance general, Estado de resultados= utilidades esperadas	PRODUCTIVIDAD OPERATIVO NETO (Ingresos operacionales/Activo operativo neto)
Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (año 2009 – 2011).	Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes)	Lograr una rentabilidad mínima del 10%	Compra de equipos y maquinas de juegos novedosos y de buena calidad	Gerente Administrador	- Tres años	Capital de trabajo	Margen UODI Margen operacional / OUDI
Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad de la empresa con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de Empresa Funny Park S.A	Disminuir los gastos financieros después de la inversión realizada en tres años, con el fin de disminuir los pasivos y lograr independencia financiera sostenible.	Lograr un nivel de endeudamiento de menos del 5%	Gestión administrativa y financiera con ayuda de los presupuestos y estados financieros proyectados	Gerente Administrador	- Tres a cinco años	Prestamos Bancarios	% financiación operativa Activo Total /Pasivo Operativo (Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente
Proyectar el Costo de Capital Promedio Ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos y del costo del inversionista.	Realizar un seguimiento continuo de los principales estados financieros de la empresa de manera mensual, de manera acorde con los presupuestos para lograr las metas propuestas	rendimientos reales después de impuestos superiores al 10%, después del costo del inversionista.	Gestión administrativa y financiera con ayuda de indicadores y estados financieros	Gerente Administrador	- Tres a cinco años	capital social y pasivo	TVR= (VF ingresos/ VP egresos) ^{1/n} WAAC = $Kdt * \%D + Ke * \%C$
Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.	Estrategias de inversión aprovechando el crecimiento interno Estrategias sobre la retención y/o reparto de utilidades.	Lograr una rentabilidad mínima del 10%	Gestión administrativa y financiera con ayuda de indicadores y estados financieros	Gerente Administrador	- Tres a cinco años	Estado de resultados= utilidades esperadas	WAAC = $Kdt * \%D + Ke * \%C$ EVA = (ROI – WACC) * K

Fuente. Este estudio

Figura 6. Imagen Corporativa



FUNNY PARK. DIVERSIÓN PARA TI.

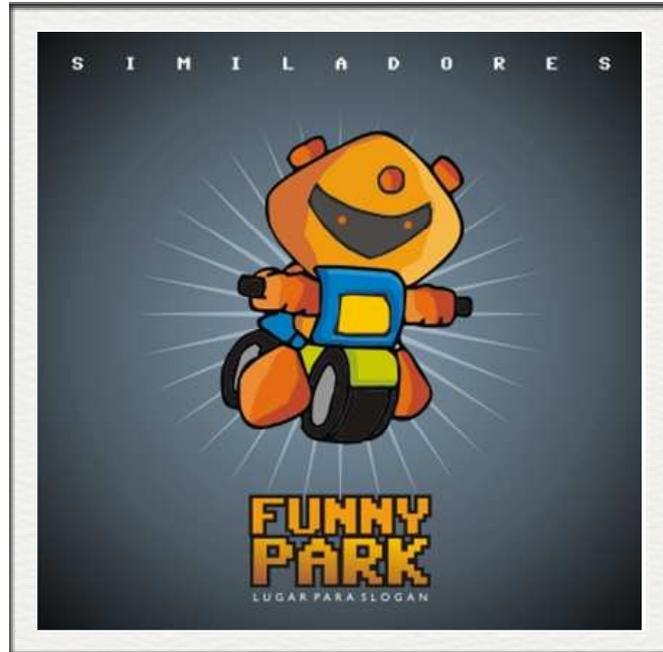
Fuente. Este estudio

Figura 7. Señalización Juegos



Fuente. Este estudio

Figura 8. Señalización Juegos



Fuente. Este estudio

Figura 9. Señalización Juegos



Fuente. Este estudio

Figura 10. Avisos dependencias y áreas de la empresa



Fuente. Este estudio

Figura 11. Avisos dependencias y áreas de la empresa



Fuente. Este estudio

4.6 REESTRUCTURACIÓN PLANTA FÍSICA DE LA PROPUESTA.

Figura 12. Entrada actual empresa Funny Park S.A



Fuente. Este estudio

Figura 13. Entrada remodelación propuesta imagen corporativa



Fuente. Este estudio

Figura 14. Caja registradora actual.



Fuente. Este estudio

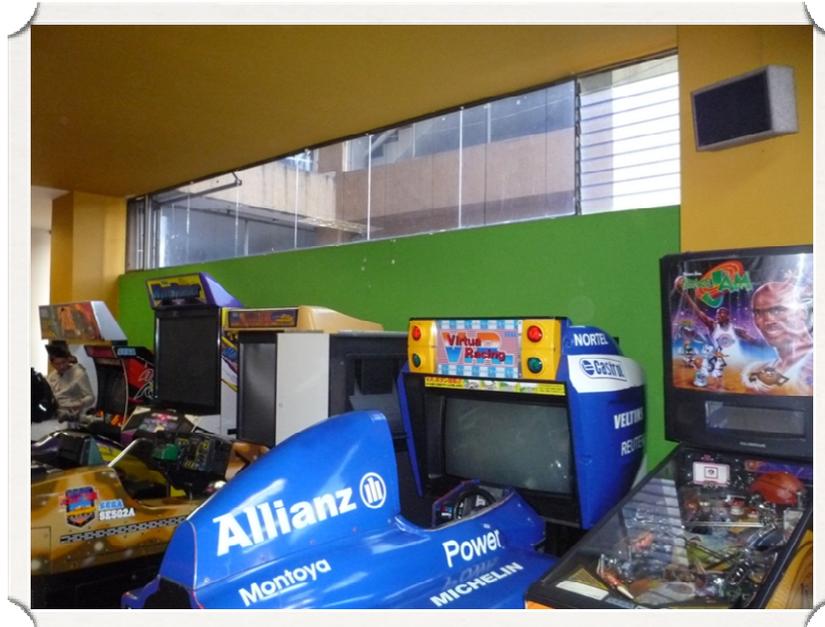
Figura 15. Caja registradora propuesta en la remodelación



Fuente. Este estudio

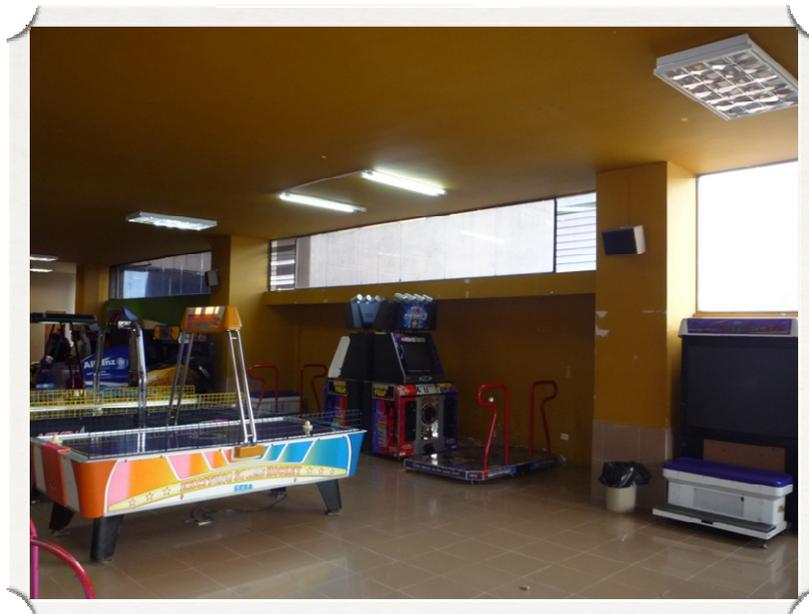
4.7 REMODELACIÓN MUROS INTERIORES

Figura 16. Muros actuales.



Fuente. Este estudio

Figura 17. Muros actuales



Fuente. Este estudio

Figura 18. Muros Interiores propuestos



Fuente. Este estudio

Figura 19. Remodelación de muros propuestos



Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Propuesta económica aceptada

D.I. ALEKS JIMENEZ

diseño industrial
cotización

SEÑORES:

FUNNY PARK S.A.

CORDIAL SALUDO

Por medio de la presente damos a conocer la siguiente cotización solicitada por ustedes para el rediseño de primer piso de la sala de juegos

La propuesta se divide en fases:

FASE 1

IMAGEN CORPORATIVA

- Logotipo y manual de identidad
- Papelería (membrete, sobre, tarjetas de presentación, bonos y tarjetas especiales)
- Portafolio de Servicios
- Folletos instructivos
- CD multimedia
- Vitrina frontal
- Señalización (personajes personalizados)
- Exteriores de caja, karaoke, carteleras y otros elementos similares
- Letrero principal y entradas
- Manejo gráfico de paredes, columnas y techo
- División secciones.
- Material P.O.P
- Pagina web

Precio: \$ 3.000.000

Forma de pago

- 50% al iniciar**
- 20% al intermedio**
- 30% al finalizar el trabajo**

**Calle 19 No 44-55 Barrio Pandiaco. Teléfono: 7311325. Cel: 3116164325 - 3017896520 - 3206384746
email: di3max@hotmail.com San Juan de Pasto Nariño Colombia**

Cuadro 3. Propuesta económica remodelación de techo

D.I. ALEKS JIMENEZ

diseño industrial

cotización

FASE 3

INFRAESTRUCTURA

A partir de un modulo se trabajada una composición para el diseño del cielo falso en panel yeso con luz indirecta, o directa



Total del área 350 mts cuadrados para un total de \$ 16.000.000 en panel yeso
Incluye Diseño instalada y pintura

Calle 19 No 44-55 Barrio Pandiaco. Teléfono: 7311325. Cel: 3116164325 - 3017896520 - 3206384746
email: di3max@hotmail.com San Juan de Pasto Nariño Colombia

Cuadro 4. Remodelación interior y muros aceptados.

diseño industrial

D.I. ALEHS JIMENEZ

cotización

EASE 3

INFRAESTRUCTURA

Es una estructura trabaja en panel yeso y Mdf con luz indirecta,



Precio: \$ 17.500.000

Calle 19 No 44-55 Barrio Pandiaco. Teléfono: 7311325. Celi: 3116164325 - 3017896520 - 3206384746
email: di3max@hotmail.com San Juan de Pasto Nariño Colombia

Fuente. Este estudio

- **Inversión en Máquinas y juegos electrónicos.** Luego de un análisis de forma presencial en los más grandes establecimientos de la ciudad de Bogotá, se pudo determinar la gran necesidad de obtener máquinas de tipo redención (redimen premios), que faciliten la fidelidad de los clientes y por ende mejore los ingresos. Las máquinas elegidas son las siguientes.

Figura 20. Máquina Ice Ball



Fuente. Este estudio

Máquina Ice Ball: por valor de \$8'700.000 IVA incluido.

Figura 21. Máquina Mini Dunx basketball



Fuente. Este estudio

Máquina Mini Dunx basketball: por valor de \$8'500.000 IVA incluido.

Figura 22. Máquina Mr. Wolf.



Fuente. Este estudio
Máquina Mr. Wolf. Por valor de \$7'500.000 IVA incluido.

Figura 23. Máquina de simulación de baile 2009



Fuente. Este estudio

Maquina de simulación de baile 2009: 6'500.000 IVA INCLUIDO

Figura 24. Simulador de carros Daytona 2



Fuente. Este estudio

Simulador de carros Daytona 2: 14'000.000 IVA INCLUIDO.

Figura 25. Equipo. GUITAR HERO



Equipo. GUITAR HERO 2009
\$6'500.000 IVA INCLUIDO.

Fuente. Este estudio

Figura 26. Máquina de dulces DRILL O MATIC



Fuente. Este estudio

Máquina de Dulces Drill O Matic: \$7.500.000 Iva Incluido.

4.8 COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Costo total imagen y remodelación: \$36.500.000

Costo total inversión maquinaria: \$ 59.200.000

Total inversión: \$95.700.000 IVA incluido.

Monto solicitado para financiación incluido transporte: \$100.000.000.

4.9 TOTAL INVERSIÓN E INGRESOS ESPERADOS.

Tabla 15. Inversión e Ingresos esperados

EQUIPO	PRE USADO	ING MAXIMO MES	ING MINIMO MES	PROMEDIO	% DE REDEMP	ing neto mes	ing neto anual
					35%		
MR WOLF	\$ 7,500,000	\$ 1,200,000	\$ 650,000	\$ 925,000	\$ 323,750	\$ 601,250	\$ 7,215,000
ICE BALL	\$ 8,700,000	\$ 1,800,000	\$ 750,000	\$ 1,275,000	\$ 446,250	\$ 828,750	\$ 9,945,000
DRILL O MATIC	\$ 7,500,000	\$ 1,350,000	\$ 650,000	\$ 1,000,000	\$ 350,000	\$ 650,000	\$ 7,800,000
MINI DUNX	\$ 8,500,000	\$ 1,800,000	\$ 700,000	\$ 1,250,000	\$ 437,500	\$ 812,500	\$ 9,750,000
DAYTONA USA 2 TWIN	\$ 14,000,000	\$ 2,000,000	\$ 700,000	\$ 1,350,000		\$ 1,350,000	\$ 16,200,000
BAILE	\$ 6,500,000	\$ 1,200,000	\$ 800,000	\$ 1,000,000		\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
GUITAR HERO XBOX 360	\$ 6,500,000	\$ 1,200,000	\$ 650,000	\$ 925,000		\$ 925,000	\$ 11,100,000
TOTAL	\$ 59,200,000						\$ 74,010,000

Fuente. Este estudio

Para el análisis de retorno de la inversión, se tiene en cuenta el promedio de los ingresos máximos y mínimos de cada equipo los cuales son entregados por un estudio del proveedor, y asumidos en una posición conservadora, de los cuales se hace un breve flujo de retorno de inversión teniendo en cuenta ingresos constantes para el caso de estudio (ver tabla 15).

4.10 FLUJOS DE INVERSIÓN DE LAS MÁQUINAS

Tabla 16. Flujo de inversión: Máquina MR WOLF

MR. WOLF	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 601,250	
FLUJO				
MES	ING MES	SUMA	\$ -7,500,000	
ABRIL	\$ 601,250	\$ 601,250	\$ 601,250	
MAYO	\$ 601,250	\$ 1,202,500	\$ 601,250	
JUNIO	\$ 601,250	\$ 1,803,750	\$ 601,250	
JULIO	\$ 601,250	\$ 2,405,000	\$ 601,250	
AGOSTO	\$ 601,250	\$ 3,006,250	\$ 601,250	
SEPTIEMBRE	\$ 601,250	\$ 3,607,500	\$ 601,250	
OCTUBRE	\$ 601,250	\$ 4,208,750	\$ 601,250	
NOVIEMBRE	\$ 601,250	\$ 4,810,000	\$ 601,250	
DICIEMBRE	\$ 601,250	\$ 5,411,250	\$ 601,250	
ENERO	\$ 601,250	\$ 6,012,500	\$ 601,250	
FEBRERO	\$ 601,250	\$ 6,613,750	\$ 601,250	
MARZO	\$ 601,250	\$ 7,215,000	\$ 601,250	
TOTAL 12 MESES			\$	7,215,000 AL AÑO
			INFLACION	INFLACION
			5.5%	5.5%
FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	ANO 0	ANO1	ANO 2	ANO 3
MR. WOLF	-7500000	\$ 7,215,000	\$ 7,611,825.00	\$ 8,030,475.38

Fuente. Este estudio

Tabla 17. Flujo de inversión: Máquina iceball

ICE BALL	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 828,750
MES	ING MES	SUMA	FLUJO
ENERO	\$ 828,750	\$ 828,750	\$ -8,700,000
FEBRERO	\$ 828,750	\$ 1,657,500	\$ 828,750
MARZO	\$ 828,750	\$ 2,486,250	\$ 828,750
ABRIL	\$ 828,750	\$ 3,315,000	\$ 828,750
MAYO	\$ 828,750	\$ 4,143,750	\$ 828,750
JUNIO	\$ 828,750	\$ 4,972,500	\$ 828,750
JULIO	\$ 828,750	\$ 5,801,250	\$ 828,750
AGOSTO	\$ 828,750	\$ 6,630,000	\$ 828,750
SEPTIEMBRE	\$ 828,750	\$ 7,458,750	\$ 828,750
OCTUBRE	\$ 828,750	\$ 8,287,500	\$ 828,750
NOVIEMBRE	\$ 828,750	\$ 9,116,250	\$ 828,750
DICIEMBRE	\$ 828,750	\$ 9,945,000	\$ 828,750

TOTAL 12 MESES \$ 9,945,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ICE BALL	\$ -8,700,000	\$ 9,945,000	\$ 10,491,975.00	\$ 11,069,033.63

Fuente. Este estudio

Tabla 18. Flujo de inversion: máquina dril o matic

DRILL O MATIC	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 650,000
			FLUJO
MES	ING MES	SUMA	\$ -7,500,000
ENERO	\$ 650,000	\$ 650,000	\$ 650,000
FEBRERO	\$ 650,000	\$ 1,300,000	\$ 650,000
MARZO	\$ 650,000	\$ 1,950,000	\$ 650,000
ABRIL	\$ 650,000	\$ 2,600,000	\$ 650,000
MAYO	\$ 650,000	\$ 3,250,000	\$ 650,000
JUNIO	\$ 650,000	\$ 3,900,000	\$ 650,000
JULIO	\$ 650,000	\$ 4,550,000	\$ 650,000
AGOSTO	\$ 650,000	\$ 5,200,000	\$ 650,000
SEPTIEMBRE	\$ 650,000	\$ 5,850,000	\$ 650,000
OCTUBRE	\$ 650,000	\$ 6,500,000	\$ 650,000
NOVIEMBRE	\$ 650,000	\$ 7,150,000	\$ 650,000
DICIEMBRE	\$ 650,000	\$ 7,800,000	\$ 650,000

TOTAL 12 MESES \$ 7,800,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
DRILL O MATIC	\$ -7,500,000	\$ 7,800,000	\$ 8,229,000.00	\$ 8,681,595.00

Fuente. Este estudio

Tabla 19. Flujo de inversión: Máquina Mini Dunx

MINI DUNX	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 812,500
			FLUJO
MES	ING MES	SUMA	
ENERO	\$ 812,500	\$ 812,500	\$ -8,500,000
FEBRERO	\$ 812,500	\$ 1,625,000	\$ 812,500
MARZO	\$ 812,500	\$ 2,437,500	\$ 812,500
ABRIL	\$ 812,500	\$ 3,250,000	\$ 812,500
MAYO	\$ 812,500	\$ 4,062,500	\$ 812,500
JUNIO	\$ 812,500	\$ 4,875,000	\$ 812,500
JULIO	\$ 812,500	\$ 5,687,500	\$ 812,500
AGOSTO	\$ 812,500	\$ 6,500,000	\$ 812,500
SEPTIEMBRE	\$ 812,500	\$ 7,312,500	\$ 812,500
OCTUBRE	\$ 812,500	\$ 8,125,000	\$ 812,500
NOVIEMBRE	\$ 812,500	\$ 8,937,500	\$ 812,500
DICIEMBRE	\$ 812,500	\$ 9,750,000	\$ 812,500

TOTAL 12 MESES \$ 9,750,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
MINI DUNX	\$ -8,500,000	\$ 9,750,000	\$ 10,286,250	\$ 10,851,994

Fuente. Este estudio

Tabla 20. Flujo de inversión: Daytona USA 2 Twin

DAYTONA USA 2 TWIN	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 1,350,000
			FLUJO
MES	ING MES	SUMA	
ENERO	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ -14,000,000
FEBRERO	\$ 1,350,000	\$ 2,700,000	\$ 1,350,000
MARZO	\$ 1,350,000	\$ 4,050,000	\$ 1,350,000
ABRIL	\$ 1,350,000	\$ 5,400,000	\$ 1,350,000
MAYO	\$ 1,350,000	\$ 6,750,000	\$ 1,350,000
JUNIO	\$ 1,350,000	\$ 8,100,000	\$ 1,350,000
JULIO	\$ 1,350,000	\$ 9,450,000	\$ 1,350,000
AGOSTO	\$ 1,350,000	\$ 10,800,000	\$ 1,350,000
SEPTIEMBRE	\$ 1,350,000	\$ 12,150,000	\$ 1,350,000
OCTUBRE	\$ 1,350,000	\$ 13,500,000	\$ 1,350,000
NOVIEMBRE	\$ 1,350,000	\$ 14,850,000	\$ 1,350,000
DICIEMBRE	\$ 1,350,000	\$ 16,200,000	\$ 1,350,000

TOTAL 12 MESES \$ 16,200,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
DAYTONA USA 2 TWIN	\$ -14,000,000	\$ 16,200,000	\$ 17,091,000	\$ 18,031,005

Fuente. Este estudio

Tabla 21. Flujo de inversión. Máquina de baile.

BAILE	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 1,000,000
			FLUJO
MES	ING MES	SUMA	\$
ENERO	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
FEBRERO	\$ 1,000,000	\$ 2,000,000	\$ 1,000,000
MARZO	\$ 1,000,000	\$ 3,000,000	\$ 1,000,000
ABRIL	\$ 1,000,000	\$ 4,000,000	\$ 1,000,000
MAYO	\$ 1,000,000	\$ 5,000,000	\$ 1,000,000
JUNIO	\$ 1,000,000	\$ 6,000,000	\$ 1,000,000
JULIO	\$ 1,000,000	\$ 7,000,000	\$ 1,000,000
AGOSTO	\$ 1,000,000	\$ 8,000,000	\$ 1,000,000
SEPTIEMBRE	\$ 1,000,000	\$ 9,000,000	\$ 1,000,000
OCTUBRE	\$ 1,000,000	\$ 10,000,000	\$ 1,000,000
NOVIEMBRE	\$ 1,000,000	\$ 11,000,000	\$ 1,000,000
DICIEMBRE	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000	\$ 1,000,000

TOTAL 12 MESES \$ 12,000,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAILE	\$ -6,500,000	\$ 12,000,000	\$ 12,660,000	\$ 13,356,300

Fuente. Este estudio

Tabla 22. Flujo de inversión. Sistema Guitar Hero World Tour.

PROYECTO GUITAR HERO	INGRESO NETO PROMEDIADO		\$ 925,000
MES	ING MES	SUMA	FLUJO
ENERO	\$ 925,000	\$ 925,000	\$ 6,500,000
FEBRERO	\$ 925,000	\$ 1,850,000	\$ 925,000
MARZO	\$ 925,000	\$ 2,775,000	\$ 925,000
ABRIL	\$ 925,000	\$ 3,700,000	\$ 925,000
MAYO	\$ 925,000	\$ 4,625,000	\$ 925,000
JUNIO	\$ 925,000	\$ 5,550,000	\$ 925,000
JULIO	\$ 925,000	\$ 6,475,000	\$ 925,000
AGOSTO	\$ 925,000	\$ 7,400,000	\$ 925,000
SEPTIEMBRE	\$ 925,000	\$ 8,325,000	\$ 925,000
OCTUBRE	\$ 925,000	\$ 9,250,000	\$ 925,000
NOVIEMBRE	\$ 925,000	\$ 10,175,000	\$ 925,000
DICIEMBRE	\$ 925,000	\$ 11,100,000	\$ 925,000

TOTAL 12 MESES \$ 11,100,000 AL AÑO

INFLACION INFLACION

5.5%

5.5%

FLUJO DE INVERSION A 3 AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PROYECTO GUITAR HERO	\$ 6,500,000	\$ 11,100,000	\$ 11,710,500	\$ 12,354,578

Fuente. Este estudio

4.11 AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 23. Amortización de la Inversión

100,000,000	3,615,240	Mes	Interés	Anualidad	Abono a capital	Saldo
1.50%						\$ 100,000,000
101.50%		1	1,500,000	3,615,240	2,115,240	97,884,760
		2	1,468,271	3,615,240	2,146,968	95,737,792
		3	1,436,067	3,615,240	2,179,173	93,558,620
		4	1,403,379	3,615,240	2,211,860	91,346,759
		5	1,370,201	3,615,240	2,245,038	89,101,721
		6	1,336,526	3,615,240	2,278,714	86,823,007
		7	1,302,345	3,615,240	2,312,894	84,510,113
		8	1,267,652	3,615,240	2,347,588	82,162,525
		9	1,232,438	3,615,240	2,382,802	79,779,723
		10	1,196,696	3,615,240	2,418,544	77,361,180
		11	1,160,418	3,615,240	2,454,822	74,906,358
		12	1,123,595	3,615,240	2,491,644	72,414,714
		13	1,086,221	3,615,240	2,529,019	69,885,695
		14	1,048,285	3,615,240	2,566,954	67,318,741
		15	1,009,781	3,615,240	2,605,458	64,713,282
		16	970,699	3,615,240	2,644,540	62,068,742
		17	931,031	3,615,240	2,684,208	59,384,534
		18	890,768	3,615,240	2,724,472	56,660,062
		19	849,901	3,615,240	2,765,339	53,894,723
		20	808,421	3,615,240	2,806,819	51,087,905
		21	766,319	3,615,240	2,848,921	48,238,984
		22	723,585	3,615,240	2,891,655	45,347,329
		23	680,210	3,615,240	2,935,030	42,412,299
		24	636,184	3,615,240	2,979,055	39,433,244
		25	591,499	3,615,240	3,023,741	36,409,503
		26	546,143	3,615,240	3,069,097	33,340,406
		27	500,106	3,615,240	3,115,133	30,225,273
		28	453,379	3,615,240	3,161,860	27,063,412
		29	405,951	3,615,240	3,209,288	23,854,124
		30	357,812	3,615,240	3,257,428	20,596,696
		31	308,950	3,615,240	3,306,289	17,290,407
		32	259,356	3,615,240	3,355,883	13,934,524
		33	209,018	3,615,240	3,406,222	10,528,302
		34	157,925	3,615,240	3,457,315	7,070,987
		35	106,065	3,615,240	3,509,175	3,561,812
		36	53,427	3,615,240	3,561,812	0

Nota. Tasa E.M. de 1.050% es equivalente a 19.56% E.A. estudiada según datos reales de entidades bancarias en la ciudad de Pasto. (Banco de Bogotá)

4.12 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

4.12.1 Estado De Resultados Projectado de 2009, 2010, 2011.

Tabla 24. Estado De Resultados Projectado 2009, 2010, 2011.

	2006	2007	2008	INFLACION		
				5,0%	4,0%	4,0%
	2009	2010	2011			
Total Ingresos Operacionales	318.416.173	283.991.361	312.436.880	402.068.724	496.232.023	598.456.284
- Costo de ventas	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	318.416.173	283.991.361	312.436.880	402.068.724	496.232.023	598.456.284
- GASTOS ADMINISTRACION	261.273.889	222.148.664	197.928.697	207.825.132	216.138.137	224.783.663
- GASTOS DE VENTAS	2.341.567	4.262.713	1.383.150	1.452.308	1.510.400	1.570.816
- Depreciaciones y amortizaciones	60.172.548	25.677.216	253.275	5.920.000	5.920.000	5.920.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(5.371.831)	31.902.768	112.871.758	186.871.285	272.663.486	366.181.806
+Otros ingresos no operacionales	5.708.200	5.231.710	11.569.122	12.147.578	12.633.481	13.138.820
- Otros egresos no operacionales	1.424.130	671.343	585.540	614.817	639.410	664.986
- Gastos financieros	35.847.615	28.051.059	19.767.868	25.516.088	14.936.705	4.273.580
UTILIDAD ANTES CORRECCIÓN MONETARIA	(36.935.376)	8.412.076	104.087.472	172.887.957	269.720.852	374.382.060
Corrección monetaria	10.887.986	-	-	-	-	-
- Impuestos	24.762.000	11.693.000	10.199.194	57.053.026	89.007.881	123.546.080
UTILIDAD NETA	(50.809.390)	(3.280.924)	93.888.278	115.834.931	180.712.971	250.835.980
UODI	(30.133.831)	20.209.768	102.672.564	129.818.259	183.655.605	242.635.726

Fuente. Este estudio

El estado de resultados se proyecta para los años 2009, 2010 y 2011 de acuerdo a incremento en las ventas proporcionado por el pronóstico de ventas de las nuevas máquinas adquiridas y también utilizando la inflación pronosticada para el año 2009 de 5%, 2010 de 4% y para 2010 de 4%. Los estados proyectados aseguran que con el incremento en ventas dado por el ingreso promediado de los nuevos equipos, se puede responder la deuda a largo plazo y al mismo tiempo obtener buenas utilidades con un significativo incremento de ventas del después de la inversión.

Políticas de disminución de gastos administrativos ayudaran a un mejor aprovechamiento de los recursos haciendo más fácil conllevar la deuda hecha.

4.12.2 Balance General Proyectado 2009, 2010, 2011.

Tabla 25. Balance General Proyectado 2009, 2010, 2011.

NOMBRE DE LA CUENTA	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11
ACTIVOS	\$ 1.469.447.038	\$ 1.587.305.386	\$ 1.571.715.888	\$ 1.690.222.272
DISPONIBLE	\$ 77.404.982	\$ 112.364.705	\$ 96.775.207	\$ 215.281.591
INVERSIONES	\$ 85.107	\$ 85.107	\$ 85.107	\$ 85.107
DEUDORES	\$ 20.661.205	\$ 20.661.205	\$ 20.661.205	\$ 20.661.205
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.328.900.428	\$ 1.411.799.053	\$ 1.411.799.053	\$ 1.411.799.053
DIFERIDOS	\$ 42.395.316	\$ 42.395.316	\$ 42.395.316	\$ 42.395.316
Total Activo	\$ 1.469.447.038	\$ 1.587.305.386	\$ 1.571.715.888	\$ 1.690.222.272

PASIVOS	\$ 209.056.871	\$ 201.798.765	\$ 102.857.185	\$ 76.697.572
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 111.479.092	\$ 114.377.717	\$ 22.459.542	\$ -
PROVEEDORES	\$ 606.711	\$ 606.711	\$ 606.711	\$ 606.711
CUENTAS POR PAGAR	\$ 84.795.699	\$ 67.836.559	\$ 54.269.247	\$ 43.415.398
IMPUESTOS- GRAVAMIENTOS Y TASAS	\$ 10.199.194	\$ 11.362.922	\$ 17.906.829	\$ 25.060.607
OBLIGACIONES LABORALES	\$ (5.638.681)	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 7.614.856	\$ 7.614.856	\$ 7.614.856	\$ 7.614.856

PATRIMONIO	\$ 1.260.390.167	\$ 1.385.506.621	\$ 1.468.858.703	\$ 1.613.524.701
CAPITAL SOCIAL	\$ 739.900.000	\$ 739.900.000	\$ 739.900.000	\$ 739.900.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 420.581.860	\$ 425.018.999	\$ 429.502.949	\$ 434.034.205
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 104.336.927	\$ 116.250.695	\$ 183.205.059	\$ 256.385.437
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ (4.428.620)	\$ 104.336.927	\$ 116.250.695	\$ 183.205.059
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 1.469.447.038	\$ 1.587.305.386	\$ 1.571.715.888	\$ 1.690.222.272

Fuente. Este estudio

El balance General proyectado asegura que con el incremento del activo dado por el ingreso promediado de los nuevos equipos, puede responder la a deuda a largo plazo y al mismo tiempo obtener buenas utilidades con el

incremento de ventas del 10% después de la inversión, siendo este último porcentaje un valor estimado después de la inversión como exigencia mínima por la junta de socios. Políticas de disminución de gastos administrativos ayudaran a un mejor aprovechamiento de los recursos haciendo más fácil conllevar la deuda hecha.

4.12.3 Análisis del costo de patrimonio. Teniendo en cuenta la estructura analizada con anterioridad, se procede a analizar el costo de patrimonio asumiendo las tasas de interés antes dadas de la siguiente forma.

Tabla 26. Costo patrimonio

	AÑO A ANALIZAR		
	2006	2007	2008
	100%	100%	100%
SUMA (DEUDA + PATRIMONIO)	\$ 1,322,289,969	\$ 1,289,132,219	\$ 1,267,532,332
IDENTIFICACION DE LA ESTRUCTURA			
	2006	2007	2008
DEUDA	\$ 198,000,000	\$ 155,479,092	\$ 111,479,092
PATRIMONIO	\$ 1,124,289,969	\$ 1,133,653,127	\$ 1,156,053,240
D% -> % de Deuda	14.97%	12.06%	8.79%
P% -> % de Patrimonio	85.03%	87.94%	91.21%

Beta: Coeficiente que muestra la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad de una acción en relación a la variación de la rentabilidad de mercado. Si beta es mayor que uno, indica que es un activo más riesgoso que el mercado.

BETA DEL SECTOR 1	1.53	desde	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls	sector entretenimiento
BETA DEL SECTOR 2	2.06	desde	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls	sector entretenimiento TECNOLOGICO

Se toma un tasa Impositiva del 33% para el estudio.

TASA IMP 2009

DTF ACTUAL

7.09%

33%

OPCIONES DE INVERSION PARA 2009					
	MONTO	TASA	PUNTOS ADICION	EFFECTIVA	GASTO FINANCIERO
CREDITO FINANCIERO banco bogota	\$ 100,000,000	DTF +	12.53%	19.62%	\$ 19,620,000.00
CREDITO FINANCIERO avillas	\$ 100,000,000	26.75%		26.75%	\$ 26,750,000.00
CREDITO FINANCIERO bbva	\$ 100,000,000	DTF +	15.55%	22.64%	\$ 22,640,000.00

TOTAL MONTO \$ 100,000,000 TOTAL \$ 19,620,000.00

	PROYECTO PARA BETA 1 = 1,53	PROYECTO B PARA BETA 2 = 2,06
KD%	19.620%	19.62%
KDT%	13.145%	13.145%
BL	1.62885	2.193
RF% (TASA MINIMA DE RIESGO)	5.17%	5.17%
RM% (TASA DE RENTABILIDAD PROM ACCIONARIA DEL MERCADO)	14.60%	14.60%
KE%	29.960%	25.851%
WACC	28.481%	24.733%

Se presenta un costo de capital muy alto debido a los altos índices de betas operativos y apalancados, y a una mala relación de deuda vs patrimonio. Se observa claramente que este tipo de negocio brinda una rentabilidad muy elástica dependiendo del comportamiento de la economía, teniendo en cuenta que se debe lidiar con unos altos costos por depreciación de manera contable, ya que prácticamente todo el negocio lo hacen la maquinaria y equipo disponible para tal fin.

Con esto se debería incrementar os flujos de caja a través de nuevos mercados, o bien disminuir el costo de capital teniendo una mejor relación deuda patrimonio. Maximizar ingresos, mejorar margen de ventas y disminuir costos, sería lo indicado para que el costo de patrimonio no sea tan alto y así los ingresos a pesar de la elasticidad de este tipo de negocios sean constantes.

Tabla 27. Indicadores Financieros

PROYECTO A CON BETA 1 = 1,53 SECTOR ENTRETENIMIENTO

PROYECTO B CON BETA 2 = 2,06 SECTOR ENTRETENIMIENTO TECNOLOGICO

Proyecto	PROYECTO A	PROYECTO B
Beta Operativo	1.53	2.06
Beta Apalancado	1.628851172	2.193093734
Deuda	8.79%	8.79%
Patrimonio	91.21%	91.21%
Ke	29.960%	25.851%
Wacc	28.481%	24.733%

Período	Flujo de Caja del Proyecto (Operativo)	
	A	B
0	\$ (100,000,000)	\$ (100,000,000)
1	\$ 74,010,000	\$ 74,010,000
2	\$ 78,080,550	\$ 78,080,550
3	\$ 82,374,980	\$ 82,374,980

Indicadores	INDICADOR	
	A	B
VPN	\$ 43,743,754	\$ 51,966,875
TIR	57.09302%	57.09302%
TVR	35.83935%	35.83935%

R b/c	RELACION BENEFICIO COSTO	
1	\$ 57,603,749	\$ 59,334,534
2	\$ 47,300,262	\$ 50,185,369
3	\$ 38,839,743	\$ 42,446,972
4		
5		
6		
7		
suma ing	\$ 143,743,754	\$ 151,966,875
suma egresos	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000

	R b/c	1.43744	1.51967
Rent Marginal	RM	22.2692%	25.9430%
Rent Marginal Ajustada	Rma	5.7270%	8.9037%
Retorno de la Inversion	IR/InV	0.437	0.520
		A	B

Fuente. Este estudio

De la relación costo/beneficio, se puede afirmar que el beneficio en pesos de hoy cubre la inversión requerida en 1,5195 veces.

El retorno de la inversión indica que por cada peso invertido, el proyecto genera valor por 52 centavos.

Se toma en cuenta el mismo monto de inversión dado a que es para la misma empresa y bajo las mismas condiciones, lo que cambia son los betas apalancados analizados en este proyecto, del cual el beta apalancado del sector de entretenimiento tecnológico es el más cercano a la razón social de la empresa.

El análisis trata de que aun diferente beta apalancado, representa una diferente elasticidad del negocio frente al mercado, lo cual dice que si se tiene un beta apalancado mayor a 2 las condiciones estudiadas se mantienen, obviamente se obtendrán mejores ganancias y una mejor relación en cuanto a la inversión con el proyecto B.

También los años de recuperación de la inversión se establecen para los dos proyectos en dos años, pero siendo en meses menor para el proyecto b.

En conclusión el análisis realizado, garantiza una buena inversión indiferente del beta apalancado estudiado, lo cual da vía libre al proceso de adquisición por parte de la empresa.

4.12.4 Calculo del eva

UODI = Utilidad Operacional – Impuestos.

CAPITAL = KTNO + Activos Fijos – Depreciaciones.

Tabla 28. Análisis EVA

UODI	102.672.564	129.818.259	183.655.605	242.635.726
	2008	2009	2010	2011
KTO	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521
(-PASIVO OPERATIVO)	\$ 89.962.923	\$ 79.806.192	\$ 72.782.787	\$ 69.082.716
KTNO	\$ (26.906.402)	\$ (16.749.671)	\$ (9.726.266)	\$ (6.026.195)
CAPITAL = KTNO+AF-DEPRE	\$ 1.169.103.984	\$ 1.253.869.477	\$ 1.260.892.882	\$ 1.264.592.953
WACC	BETA 1	28,48%	BETA 2	24,73%
EVA = UODI - CAPITAL *WACC_B1	\$ (230.302.533)	\$ (227.299.086)	\$ (175.462.091)	\$ (117.535.796)
EVA = UODI - CAPITAL *WACC_B2	\$ (186.486.966,226)	\$ (180.306.686,386)	\$ (128.206.469,489)	\$ (70.141.502,775)

Fuente. Este estudio

Del análisis del cálculo del EVA se puede concluir que incluso con la inversión realizada, la empresa no logra generar valor en todo su concepto, debido a que los activos en edificaciones son demasiado grandes para que la operación de la empresa soporte sus depreciaciones, aunque la inversión si genera utilidades y rendimientos después de su segundo año de operación, comparando con las demás empresas del país, se puede decir que existen empresas que generan valor pero que no generan utilidades, así como hay empresas que generan utilidades pero no generan valor, claro está la meta y objetivo de toda empresa sería la de generar valor y a la vez generar buenas utilidades y rendimientos a sus propietarios.

Haciendo el mismo análisis del EVA sin tener en cuenta las edificaciones propias de la empresa se puede observar claramente un cambio radical en la generación de valor, de la siguiente forma:

UODI	102.672.564	129.818.259	183.655.605	242.635.726
	2008	2009	2010	2011
KTO	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521	\$ 63.056.521
(-PASIVO OPERATIVO)	\$ 89.962.923	\$ 79.806.192	\$ 72.782.787	\$ 69.082.716
KTNO	\$ (26.906.402)	\$ (16.749.671)	\$ (9.726.266)	\$ (6.026.195)
CAPITAL = KTNO+AF-DEPRE	\$ 419.103.984	\$ 503.869.477	\$ 510.892.882	\$ 514.592.953
WACC	BETA 1	28,48%	BETA 2	24,73%
EVA = UODI - CAPITAL *WACC_B1	\$ (16.693.371)	\$ (13.689.924)	\$ 38.147.071	\$ 96.073.367
EVA = UODI - CAPITAL *WACC_B2	\$ (986.232)	\$ 5.194.048	\$ 57.294.265	\$ 115.359.232

Se observa una importante generación de valor para beta 1 (sector entretenimiento) que va desde (\$16.693.371) para 2008 hasta \$96'073,367 para 2011. Así como desde (\$986.232) en 2008, hasta \$115.359.232 para 2011. Demostrando así el talón de Aquiles de la empresa en cuanto a ser propietaria de todas sus edificaciones.

Proceso de cálculo del eva. Los cálculos previos para llegar al Eva se iniciaron de la siguiente manera:

Estructura de capital - EC: Se tomó la información relacionada con el total de pasivos de largo plazo y el patrimonio o capital para determinar la composición de deuda de la empresa con terceros y con los socios, con el fin de relacionarla posteriormente con los costos que genera cada fuente de financiación.

Costo de deuda con terceros antes de impuestos - Kd : Para obtener la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros antes de impuestos, se comparó el total de gastos no operacionales (financieros) contra los pasivos de largo plazo. El resultado obtenido es la tasa de interés en términos efectivos antes de impuesto; es decir, $Kd = \text{Gastos no operacionales} / \text{Total Pasivos de Largo Plazo}$. El resultado obtenido es el costo de los recursos que son financiados a través de deudas con terceros antes de deducir los impuestos.

Costo de deuda con terceros después de impuestos – Kdt : Esta variable equivale a la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros después de impuestos, es decir: $Kdt = Kd * (1 - T)$, donde Kd equivale al costo de deuda con terceros antes de impuestos y T es la tasa impositiva, que para la presente investigación se utilizó la tasa real de impuesto de renta de Colombia, o sea el 35% para los años 2000 al 2002 y el 38.5% para el período del 2003 al 2005. El resultado obtenido es el costo de los recursos financiados a través de deudas con terceros en términos efectivos, una vez deducida la tasa impositiva colombiana.

Lo anterior se traduce en la siguiente ecuación:

$$Ke = Rf + [(Rf - Rm) * B.] + RP, \text{ donde}$$

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Tasa de Mercado

B = Beta

RP = Riesgo País (Diferencia entre la tasa libre de riesgo de Colombia, menos la tasa libre de riesgo de Estados Unidos).

La tasa libre de riesgo- Rf utilizada para el cálculo del costo del capital o patrimonio Ke fue la de los bonos del tesoro de Estados Unidos (*T-Bonds*) a 10 años al cierre de cada uno de los años comprendidos en el período de estudio, la cual se obtuvo a través de la página web de Damodaran, desde 1953 hasta marzo de 2006.

La tasa de mercado – Rm utilizada fue la rentabilidad promedio móvil del mercado bursátil de Estados Unidos de los últimos 50 años. Esta información se obtuvo también de la página web Damodaran, desde el año 1928 hasta diciembre de 2005. Se calculó el promedio aritmético de dos años y luego la sumatoria de los promedios aritméticos.

El Beta - B tomado como base fue el calculado por Damodaran, y se obtuvo a través de su página web. Aquí se calculan los betas para cada sector económico; por ello se realizó un proceso de homologación entre los sectores estudiados por Damodaran, con base en las actividades económicas de los Estados Unidos, y los 60 sectores extraídos de la base de datos *afine*, que corresponden a las actividades económicas desarrolladas en Colombia.

La prima de riesgo país - *RP* se calculó mediante la diferencia entre la Tasa de Rentabilidad de los títulos del gobierno colombiano (TES), que equivale a la inversión con menor riesgo de Colombia, y de la Tasa Libre de Riesgo de Estados Unidos (*Rf*). La rentabilidad de los TES se obtuvo a través de la página del Banco de la República, calculando un promedio para cada año, de acuerdo con las emisiones ofertadas. En la tabla 4 se presentan las tasas libres de riesgo de Colombia (*Rf Col*) y Estados Unidos (*Rf EU*) y la Prima de Riesgo País (*RP*) obtenida a partir de la diferencia de estas dos tasas.

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) o cppc (Costo promedio ponderado de capital): El costo de capital se calculó una vez obtenidos el costo de la deuda después de impuestos (*Kdt*) y el costo del capital o patrimonio en pesos (*Ke*), ponderándolos con la estructura de capital; de ahí que el CPPC o
 $WAAC = Kdt * \%D + Ke * \%C$

Valor Económico Agregado – eva: A través del cálculo de eva se determina la creación o destrucción de valor de una empresa o de uno o varios sectores. Para el caso de la presente investigación para calcular el eva se requirió de información importante, pues son varias las variables que participaron en este análisis, las cuales se explican a continuación:

$$EVA = (ROI - WACC) * K$$

El ROI es el rendimiento sobre la inversión, que expresado en término de fórmula es igual a $UODI / K$, donde UODI es la utilidad operacional neta antes de gastos financieros y después de impuestos, es decir la Utilidad Neta Operativa (UNO) multiplicada por $1-T$, siendo T es la tasa de impuestos de Colombia y K es el capital invertido, que para la investigación desarrollada equivale a los activos operacionales netos (AON).

La UODI se calculó tomando la Utilidad Operacional (ventas menos el costo de ventas y prestación de servicios y los gastos operacionales de administración y ventas) y deducirle los impuestos ($1-T$).

Los Activos Operacionales Netos (AON) resultaron de la sumatoria entre el capital de trabajo neto operativo (KTNO) y los activos fijos; siendo el KTNO las cuentas por cobrar a clientes más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores.

El wacc es el costo promedio ponderado del capital, es decir,

$$WACC = Kdt * \%D + Ke * \%C, \text{ explicado anteriormente.}$$

Capital Invertido: equivale a los Activos Operacionales Netos explicados anteriormente.

5. CONCLUSIONES

La planeación estratégica financiera, es una herramienta necesaria para determinar el horizonte a seguir en las empresas que quieren crecer de manera sostenida y aprovechar las posibilidades de su entorno, empresas como la analizada evidencian la carencia de un proceso planificado de crecimiento en muchas empresas especialmente de la región, que ante las amenazas de competencia reaccionan de manera gerencial, no siendo ello un proceso permanente y por que no decirlo una cultura gerencial financiera.

De manera particular se puede afirmar que analizados los entornos de la Empresa, se establece un ambiente de oportunidades que pueden ser positivas, replanteando la estrategia, ampliando el mercado de clientes, al igual que es necesario aprovechar la posición en que se encuentra debido a sus ventajas competitivas. De acuerdo a su entorno interno, aunque no sobrepasa el promedio de 2.5 en escala de 4, la empresa debe aprovechar sus fortalezas mas que todo las financieras para crecer y explotar su capacidad de liderazgo.

Financieramente no presenta dificultades de liquidez ni con su estructura, de otra parte se presenta eficiencia operativa, en los periodos analizados. El activo fijo se mantiene estable, no hay gran variación en los tres últimos años, siendo necesario invertir en maquinaria por la actividad de la empresa teniendo en cuenta que dichos equipos se deprecian a 5 años. Por ello se recomienda innovar y suplir las necesidades del mercado las cuales son cada vez más exigentes.

La participación del pasivo a través de los años 2006, 2007 y 2008 es cada vez menor debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en el periodo analizado.

La Empresa Funny Park S.A genera unos costos y gastos operacionales acorde a las ventas y actividad comercial de la empresa. La empresa muestra buenas políticas que a pesar de no ser suficientes a logrado recuperarse en el último año, es necesario aumentar su productividad de capital de trabajo operativo (KTO) y su productividad en planta y equipo.

Es necesario que en la empresa aplique la planeación estratégica financiera, además aprovechar su nivel de solvencia para orientar nuevas inversiones y ser cada vez más competitiva y crecer en el mercado.

Se concluye que este estudio le sirve mucho a la empresa, a sus socios y gerencia para que se apliquen en la toma de decisiones, refuercen en los aspectos de capacidad de servicios, fortalecer la área de atención al cliente, invertir en valor agregado para atraer a los clientes actuales y potenciales.

La determinación de nuevas normas de Dirección y procedimientos, deben implementarse en la empresa Funny Park con el fin de que ello se traduzca en un incremento del valor de la empresa, se detalla que la empresa tiene una buena estructura organizacional y sus funciones son buenas en el cumplimiento, pero en un momento dado se necesita que la empresa documente sus procedimientos y sus funciones, para que de esa manera se controle su funcionamiento y se establezca claramente las responsabilidades del personal.

6. RECOMENDACIONES

La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permitirán a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto que la Planeación Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito. Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representan la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo que la asignación certera de funciones y compromisos de todos los miembros de esta organización.

La eficiencia operativa de la empresa, se mejora con el aprovechamiento de las estrategias planteadas, encaminadas a mejorar la imagen corporativa y adquirir nuevos y novedosos juegos y maquinas de entretenimiento para niños y adolescentes, lo cual genere un incremento en el volumen de ventas, asegurando niveles de rentabilidad y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

CORTEZ RAMÍREZ, Adolfo, Análisis de Estados Financieros. Escuela de Administración Pública, ESAP. Programa de Desarrollo Municipal del Ministerio de la República de Colombia, 2002.

BESLEY & BRIGHAM (2001) Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw-Hill. 115 p.

BREALEY, R.; MYERS, S. (1998) Principios de finanzas corporativas. México: McGraw-Hill, 1997. 80 p.

GARCIA, Oscar León, Administración Financiera, 3ª. Edición, Colombia: 3R Editores, 1999. 120 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis Financiero Aplicado, 10ª. Edición, Colombia, Universidad Externado de Colombia, 1999.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN (1997) Gerencia estratégica de costos. Colombia: Editorial Norma, 2008. 95 p.

STONER, James (1992) Administración (1992) México: Editorial Prentice Hall, 1992. 300 p

VAN HORNE, James C., Administración Financiera, 10ª. Edición, México: Editorial Prentice Hall, 1997. 180 p.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 10ª. Edición, México: Editorial McGraw Hill, 1997. 145 p.

WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. (1.994). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill, 90 p.

_____ COPPELAND (1993). Finanzas en Administración. México: 8ª edición. McGraw Hill, 320 p.