

**DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO DE PASTO PARA LOS AÑOS 2008 A 2010**

**YOLANDA HINESTROZA BOLAÑOS  
CONCEPCIÓN PANTOJA ESTRADA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO DE PASTO PARA LOS AÑOS 2008 A 2010**

**YOLANDA HINESTROZA BOLAÑOS  
CONCEPCIÓN PANTOJA ESTRADA**

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de  
Especialistas en Finanzas**

**ASESOR  
Esp. GUILLERMO HIDALGO MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

San Juan de Pasto, Mayo 29 de 2008

## CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	12
1.1 TEMA	12
1.2 TÍTULO	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3.1 Descripción del Problema	12
1.3.2 Formulación del Problema	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos	18
1.6 MARCO DE REFERENCIA	18
1.6.1 Antecedentes	18
1.6.2 Marco Teórico	22
1.6.3 Marco Conceptual	35
1.6.4 Marco Espacial	36
1.6.4.1 El Departamento de Nariño	36
1.6.4.2 El Municipio de San Juan de Pasto	36
1.6.4.3 La Cámara de Comercio de Pasto	36
1.6.5 Marco Temporal	45
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
1.7.1 Tipo de Estudio y Enfoque	48
1.7.2 Línea de Investigación	48
1.7.3 Alcances del Estudio	48
1.7.4 Población o Universo	49
1.7.5 Muestra	49
1.7.6 Instrumentos	49
1.7.7 Procedimiento	49
1.7.8 Recolección de Información	50
2. EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO	84
2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO	88
2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA	109
2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES INTERNAS – MEFI	
2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES EXTERNAS	111

2.5	ANÁLISIS COMPARATIVOS AÑOS 2006 – 2007	114
2.6	ANÁLISIS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS	127
3.	PLANEACIÓN FINANCIERA	137
3.1	EL PRESUPUESTO	138
3.2	PRESUPUESTO INTEGRAL PARA LA CÁMARA DE COMERCIO	140
3.2.1	Presupuesto de Ingresos	141
3.2.2	Presupuesto Ingresos no Operacionales	143
3.2.3	Presupuesto de Gastos	144
3.2.4	Presupuesto Gastos no Operacionales	149
3.2.5	Estado de resultados presupuestado	151
3.2.6	Flujo de caja presupuestado o presupuesto en efectivo	153
3.2.7	Balance General Presupuestado	155
3.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	158
3.4	FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	160
3.5	VALOR ECONÓMICO AGREGADO – EVA	164
3.5.1	Concepto de EVA	164
3.6	EL EBITDA	167
3.7	CRITERIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA LIQUIDEZ	168
3.8	CRITERIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES O EXCEDENTES	169
3.9	CRITERIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	169
4.	PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO	170
4.1	COMPONENTES FUNDAMENTALES DEL PLAN DE ACCIÓN	171
4.2	EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	173
4.3	PLAN DE ACCIÓN	174
4.4	PRINCIPALES ESTRATEGIAS FINANCIERAS	175
4.5	PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO PERIODO 2008 A 2010	175
	CONCLUSIONES	179
	RECOMENDACIONES	180
	BIBLIOGRAFÍA	182
	ANEXOS	183

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	SUBREGIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	36
TABLA 2	MUNICIPIO DE PASTO BARRIOS POR COMUNA ACTUALIZADO DICIEMBRE 04 DE 2006	39
TABLA 3	DIAGNOSTICO FINANCIERO	51
TABLA 4	PRESUPUESTO	52
TABLA 5	ESTRUCTURA PRESUPUESTO INTEGRAL	53
TABLA 6	PLAN FINANCIERO	54
TABLA 7	PLANEACIÓN FINANCIERA	55
TABLA 8	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS	56
TABLA 9	GESTIÓN FINANCIERA	57
TABLA 10	CCP PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	58
TABLA 11	CCP PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	59
TABLA 12	OBJETIVO FINANCIERO	60
TABLA 13	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	61
TABLA 14	DIAGNOSTICO FINANCIERO	62
TABLA 15	PRESUPUESTO	63
TABLA 16	PRESUPUESTO INTEGRAL	64
TABLA 17	PLAN FINANCIERO	65
TABLA 18	PLANEACIÓN FINANCIERA	66
TABLA 19	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS	67
TABLA 20	GESTIÓN FINANCIERA	68
TABLA 21	CCP PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	69
TABLA 22	CCP PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	70
TABLA 23	OBJETIVO FINANCIERO	71
TABLA 24	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	72
TABLA 25	DIAGNOSTICO FINANCIERO	73
TABLA 26	PRESUPUESTO	74
TABLA 27	ESTRUCTURA PRESUPUESTO INTEGRAL	75
TABLA 28	PLAN FINANCIERO	76
TABLA 29	PLANEACIÓN FINANCIERA	77
TABLA 30	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS.	78
TABLA 31	GESTIÓN FINANCIERA	79
TABLA 32	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	80
TABLA 33	PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	81
TABLA 34	OBJETIVO FINANCIERO	82
TABLA 35	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	83
TABLA 36	BALANCE GENERAL COMPARATIVO	96

	CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO 2007	
TABLA 37	INVERSIONES -DERECHOS FIDUCIARIOS	97
TABLA 38	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	98
TABLA 39	VALORACIÓN DE BIENES	99
TABLA 40	CUENTAS POR PAGAR	100
TABLA 41	SUPERÁVIT VALORIZACIONES	101
TABLA 42	DERECHOS FIDUCIARIO	102
TABLA 43	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	103
TABLA 44	VALORIZACIONES	104
TABLA 46	CUENTAS POR PAGAR	107
TABLA 47	PASIVO	108
TABLA 49	SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	109
TABLA 50	MATRIZ DOFA	111
TABLA 51	MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES INTERNAS – MEFI	113
TABLA 52	MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES EXTERNAS MEFE	115
TABLA 53	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL ACTIVOS CORRIENTE (MILES DE PESOS)	116
TABLA 54	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL ACTIVOS NO CORRIENTES (MILES DE PESOS)	117
TABLA 55	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL OTROS ACTIVOS (MILES DE PESOS)	118
TABLA 56	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL PASIVO CORRIENTE (MILES DE PESOS)	120
TABLA 57	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL PASIVO LARGO PLAZO (MILES DE PESOS)	121
TABLA 58	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL PATRIMONIO (MILES DE PESOS)	122
TABLA 58	INGRESOS	123
TABLA 59	INGRESOS OPERACIONALES	124
TABLA 60	GASTOS OPERACIONALES EN MILES DE PESOS	125
TABLA 61	GASTOS OPERACIONALES	126
TABLA 62	INGRESOS NO OPERACIONALES EN MILES DE PESOS	126
TABLA 63	GASTOS NO OPERACIONALES EN MILES DE PESOS	127
TABLA 64	INDICADORES FINANCIEROS AÑOS 2006 Y 2007	127
TABLA 65	INGRESOS	141
TABLA 66	ANÁLISIS DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN	142
TABLA 67	INGRESOS NO OPERACIONALES HISTÓRICOS	143
TABLA 68	PRESUPUESTO FINANCIEROS	143
TABLA 69	PRESUPUESTOS DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	143
TABLA 70	PRESUPUESTO RECUPERACIONES	144
TABLA 71	GASTOS OPERACIONALES HISTÓRICOS	145
TABLA 72	PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL	146
TABLA 73	PRESUPUESTO HONORARIOS	146
TABLA 74	PRESUPUESTO DE IMPUESTOS	146
TABLA 75	PRESUPUESTO SEGUROS	146

TABLA 76	PRESUPUESTO DIVERSOS	147
TABLA 77	PRESUPUESTO PROVISIONES	147
TABLA 78	PRESUPUESTO CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	147
TABLA 79	PRESUPUESTO ARRENDAMIENTO	147
TABLA 80	PRESUPUESTO SERVICIOS	147
TABLA 81	PRESUPUESTO GASTOS LEGALES	148
TABLA 82	PRESUPUESTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	148
TABLA 83	PRESUPUESTO ADECUACIÓN E INSTALACIÓN	148
TABLA 84	PRESUPUESTO GASTOS DE VIAJE	149
TABLA 85	DEPRECIACIONES	149
TABLA 86	AMORTIZACIONES	149
TABLA 87	GASTOS NO OPERACIONALES HISTÓRICOS	149
TABLA 88	PRESUPUESTO FINANCIEROS	150
TABLA 89	PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE GASTOS	150
TABLA 90	FLUJO DE CAJA	154
TABLA 91	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	156
TABLA 92	FLUJO DE CAJA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	160



## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	MAPA DE NARIÑO- COBERTURA JURISDICCIONAL	37
Figura 2	MUNICIPIO DE PASTO BARRIOS POR COMUNA	39
Figura 3	DIAGNOSTICO FINANCIERO	51
Figura 4	PRESUPUESTO	52
Figura 5	ESTRUCTURA PRESUPUESTO INTEGRAL	53
Figura 6	PLAN FINANCIERO	54
Figura 7	PLANEACIÓN FINANCIERA	55
Figura 8	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS	56
Figura 9	GESTIÓN FINANCIERA	57
Figura 10	CCP PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	58
Figura 11	CCP PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	59
Figura 12	OBJETIVO FINANCIERO	60
Figura 13	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	61
Figura 14	DIAGNOSTICO FINANCIERO	62
Figura 15	PRESUPUESTO	63
Figura 16	PRESUPUESTO INTEGRAL	64
Figura 17	PLAN FINANCIERO	65
Figura 18	PLANEACIÓN FINANCIERA	66
Figura 19	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS	67
Figura 20	GESTIÓN FINANCIERA	68
Figura 21	CCP PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	69
Figura 22	CCP PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	70
Figura 23	OBJETIVO FINANCIERO	71
Figura 24	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	72
Figura 25	DIAGNOSTICO FINANCIERO	73
Figura 26	PRESUPUESTO	74
Figura 27	ESTRUCTURA PRESUPUESTO INTEGRAL	75
Figura 28	PLAN FINANCIERO	76
Figura 29	PLANEACIÓN FINANCIERA	77
Figura 30	INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS.	78
Figura 31	GESTIÓN FINANCIERA	79
Figura 32	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	80
Figura 33	PROBLEMAS DE RENTABILIDAD	81
Figura 34	OBJETIVO FINANCIERO	82
Figura 35	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO	83
Figura 36	CLASIFICACIÓN RAZONES FINANCIERAS	87
Figura 37	COMPOSICIÓN ACTIVO CORRIENTE 2006	97
Figura 38	COMPOSICIÓN ACTIVOS NO CORRIENTES 2006	98

Figura 39	COMPOSICIÓN OTROS ACTIVOS 2006	99
Figura 40	COMPOSICIÓN PASIVO CORRIENTE 2006	100
Figura 41	COMPOSICIÓN PATRIMONIO 2006	101
Figura 42	Composición Pasivo Largo Plazo vs. Total Pasivos 2006	102
Figura 43	COMPOSICIÓN ACTIVO CORRIENTE 2007	102
Figura 44	COMPOSICIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO 2007	103
Figura 45	COMPOSICIÓN OTROS ACTIVOS 2007	105
Figura 46	COMPOSICIÓN PASIVO CORRIENTE 2007	107
Figura 47	COMPOSICIÓN PASIVO LARGO PLAZO VS. TOTAL PASIVOS	108
Figura 48	COMPOSICIÓN PATRIMONIO 2007	108
Figura 49	COMPOSICIÓN BALANCE GENERAL 2007	115
Figura 50	COMPOSICIÓN BALANCE GENERAL 2006	123
Figura 51	COMPOSICIÓN ESTADO DE RESULTADOS 2007	123
Figura 52	RAZÓN DE SOLIDEZ	129
Figura 53	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	130
Figura 54	ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	131
Figura 55	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	131
Figura 56	MARGEN NETO DE UTILIDAD	132
Figura 57	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO – ROA	132
Figura 58	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL – ROE	133
Figura 59	SISTEMA DUPONT	134
Figura 60	LEVERAGE O APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	135
Figura 61	LEVERAGE TOTAL	136
Figura 62	TENDENCIA INGRESOS	142
Figura 63	GRAFICO TENDENCIA GASTOS ADMINISTRACIÓN	151
Figura 64	TENDENCIA UTILIDADES PRESUPUESTADAS	153
Figura 65	TENDENCIA FLUJO DE CAJA	154
Figura 66	TENDENCIA COMPORTAMIENTO DE ACTIVOS	155
Figura 67	TENDENCIA COMPORTAMIENTO PASIVOS	158
Figura 68	TENDENCIA COMPORTAMIENTO PATRIMONIO	158
Figura 69	VALOR PRESENTE NETO – ESCENARIO OPTIMISTA	163
Figura 70	TASA INTERNA DE RETORNO –ESCENARIO OPTIMISTA	163

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad de liderazgo regional, siendo una de las principales instituciones a nivel de Nariño, jugando un papel trascendental en el desarrollo económico y social de la región; gestión que ha realizado fundamentada en el adecuado desarrollo de su proceso administrativo y financiero

Con la realización del estudio se puede definir que el diagnóstico y la planificación financiera son armas de gran importancia que requiere la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO dada la conveniencia administrativa, operacional y financiera que tiene para la entidad y su futuro próximo.

Para la estructura del trabajo investigativo partimos analizando la problemática existente y fundamentalmente basados en el diagnóstico del área financiera de la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, se pudo determinar y cuantificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tipo administrativo y financiero para posteriormente definir un plan financiero mediante la presupuestación y evaluación financiera

Los resultados del diagnóstico financiero y la planeación financiera en la Cámara de Comercio de Pasto, ratifican la manera eficiente y eficaz con que se conduce a esta institución en beneficio del sector empresarial y en general de toda la sociedad Nariñense y propone un plan de acción que permitirá alcanzar objetivos financieros en los próximos años

## **ABSTRACT**

The Cámara de Comercio de Pasto is a regional leading company, being one of the main institutions in Nariño, taking an important role in the economic and social development of this region; activity that has developed founded on the suitable development of an administrative and financial process.

With the making of the study we can say that the diagnosis and the financial planning are tools of a great importance that are required by CAMARA DE COMERCIO DE PASTO due to the managing, operational and financial convenience for the entity and its coming future.

For the structure of this research work we started analyzing the problems that exist and mainly based on the diagnosis of the financial area of the CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, we could determine and quantify the strengths, weaknesses, opportunities and warnings of managing and financial type to define later a financial plan through a budget process and financial evaluation.

The results of the financial diagnosis and the financial planning in LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, demonstrate the efficient and effective way in which this institution is led to benefit of the enterprise sector and in general of the whole Society in Nariño and we propose an action plan that will permit to reach financial goals in the coming years.

## INTRODUCCIÓN

El diagnóstico y la planificación financiera son armas de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio éstas herramientas y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de ésta planificación es un "plan operacional y financiero" en el que se detalla y describe la táctica presupuestal de la entidad, además se hacen previsiones a futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Lo que pretende el plan es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de ésta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima de las situaciones financieras de la entidad (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la entidad.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos. Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

El trabajo va encaminado al desarrollo concreto y unificado de los principios del diagnóstico financiero a través del análisis de diferentes índices o ratios financieros y de la planificación financiera en la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO para los años 2008 a 2010, planificación acorde con los principios, misión y visión empresarial y a un proceso de desarrollo estratégico que se viene cumpliendo en la entidad

El estudio sustentará la conveniencia administrativa, operacional y financiera que tiene para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO el diagnóstico real financiero,

la planificación financiera y la implementación de un presupuesto integral o maestro para los años 2008 a 2010

El trabajo planteará una solución integral al mejoramiento del área financiera de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO y a su sistema presupuestal.

La elaboración del estudio seguirá los lineamientos metodológicos y disciplinares establecidos para la presentación de este tipo de trabajos por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto

## 1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

### 1.1 TEMA

Diagnostico y Planeación Financiera fundamentada en el Presupuesto integral o maestro y en Planeación Financiera Estratégica

### 1.2 TÍTULO

Diagnostico y Planeación Financiera de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO para los años 2008 a 2010

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.3.1. Descripción del Problema.** Las Cámaras de Comercio, son instituciones que han participado en el desarrollo de la historia social y económica de diferentes países del mundo. La aparición de los primeros comerciantes se dio con la actividad de compraventa de bienes y productos, dando lugar a la formación del comercio, siendo este el origen de la actividad comercial organizada, el gremio asociado de comerciantes y las corporaciones de artes y oficios, consolidándose una nueva perspectiva en el orden económico y político.<sup>1</sup>

Para el 2007 existen 57 Cámaras de Comercio que despliegan sus acciones en distintas regiones del país. Su carácter gremial y cívico las caracteriza como espacios de diálogo y concertación aceptados por todos. Su protagonismo creciente las ha convertido en organismos respetados comprometidos con la vida económica y social de los pueblos, frecuentemente consultadas por instancias del gobierno y por instituciones del orden social, político y cultural de su jurisdicción y del país en general. Resultado que se ha venido presentando desde los últimos veinticinco años gracias a un movimiento de renovación que se expandió en la mayoría de las Cámaras de Comercio, y que permitió dar vida a la creación de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio "CONFECAMARAS" con la cual se adoptaron criterios uniformes en cuanto a sus objetivos que volvieron a ser, primordialmente, de Promoción al Desarrollo Económico de sus respectivas regiones<sup>2</sup>.

A nivel regional las Cámaras de Comercio buscan potenciar sus funciones y propiciar mediante la acción conjunta el desarrollo económico de una zona de influencia mucho más amplia. Con este propósito surgió en marzo de 1989 la Asociación de Cámaras de Comercio del Sur occidente Colombiano -

---

<sup>1</sup> VILLARREAL MORENO, Carlos. "*Cámara de Comercio de Pasto Ochenta Años de Historia 1918-1998*", San Juan de Pasto, mayo de 1998. Pág. 11.

<sup>2</sup> Op. Cit., VILLARREAL MORENO, Carlos. Pág. 19.

ASOCAMARAS DEL SUROCCIDENTE -, que agrupa a los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo. La sede de ésta asociación es la ciudad de Cali y la conforman las Cámaras de Comercio de Cali, Cartago, Palmira, Buenaventura, Tulúa, Sevilla, Popayán, Pasto, Ipiales, Tumaco y Putumayo<sup>3</sup>.

## **La Cámara de Comercio de Pasto**

### **Descripción y Naturaleza <sup>4</sup>**

La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro de naturaleza corporativa, gremial y privada. Constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, mediante decreto número 267 del 14 de febrero de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931 y que se rige por las normas contempladas en el decreto 410 de 1971 y demás disposiciones que le adicionen o reformen.

En los 90 años de trabajo institucional la función básica de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial de su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la optima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano le permita lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región. Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto es de 45 municipios, de los cuales 41 pertenecen al Departamento de Nariño y 4 al Departamento del Putumayo.

Las fuentes históricas no señalan documento alguno que relate los objetivos y las funciones de la Cámara de Comercio de Pasto en el momento de su fundación. Por lo tanto, se presume que haya asumido textualmente como marco de acción lo estipulado en la ley 111 de 1890, norma que regía para entonces la creación y funcionamiento de las Cámaras de Comercio del país. Así la Cámara de Comercio de Pasto ha evolucionado paralelamente a las normas estatales demarcadas en el tiempo y en los últimos años se ha ajustado a las nuevas formas organizativas y administrativas que rigen a las empresas modernas.

La creación de la Cámara de Comercio de Pasto se produjo en una época de dirigencia y autonomía regional, fue así como la Cámara contribuyó a promover proyectos para la modernización y mejoramiento de las vías de comunicación y los sistemas de transporte que se habían visto disminuidos por la nueva ruta del Canal de Panamá desde 1914.

---

<sup>3</sup> Op. Cit., CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Pág. 11.

<sup>4</sup> Op. Cit., VILLARREAL MORENO, Carlos.



A partir de 1931 la Cámara de Comercio de Pasto en la búsqueda de beneficios para el sector del comercio y la sociedad del sur de Colombia contribuyó a impulsar proyectos como: “La construcción del aeródromo, actualizar el telégrafo, exigir el montaje de los proyectos de la hidroeléctrica municipal del río Mayo y el río Patía, la carretera Panamericana, viabilizar el tratado de comercio exterior Colombo- Ecuatoriano, como parte del acomodamiento geopolítico de la región”<sup>5</sup>.

En el periodo 1960 a 1979 se suscitan cambios en las ambiciones de desarrollo regional y es ahí donde la Cámara de Comercio de Pasto, continúa presente en la búsqueda de un mayor bienestar tanto para los comerciantes como para la sociedad en general; “extinguendo el ferrocarril del Pacífico, se sustituye por el proyecto de la carretera el Diviso- Tumaco, se inician proyectos de construcción de las redes eléctricas como las centrales hidroeléctricas del río Mayo y río Patía, la planta municipal de Pasto y finalmente se implementa el servicio de la red de interconexión Eléctrica Nacional”<sup>6</sup>.

Así mismo la Cámara de Comercio en los últimos años ha realizado grandes esfuerzos por contribuir a la solución de problemas de tipo social, como los desplazados de la guerra del narcotráfico y guerrilla, el desempleo y los constantes paros que se han presentado en la región. También, problemas que se han presentado en el sector comercial tales como cierre de negocios e industrias debido a las nuevas reformas económicas que se han venido presentando en el país.

En este orden de ideas, La Cámara de Comercio fue la institución promotora para la creación del Fondo Regional de Garantías como una estrategia de financiación de créditos para la micro, pequeña y mediana entidad. De igual manera, la existencia del Laboratorio Colombiano de Diseño, se debe al aporte de la institución con el sector artesanal de Nariño, a los convenios con Artesanías de Colombia y a la gestión que realizará la entidad, para poder contar con un punto de asesoría y mejoramiento del diseño para la artesanía nariñense.

Finalmente cabe decir que la Cámara de Comercio de Pasto es una entidad de liderazgo regional, siendo una de las principales instituciones a nivel de Nariño, jugando un papel trascendental en el desarrollo económico y social; sin desconocer, la gestión permanente que ha realizado en el orden regional, nacional e internacional, reclamado por medio de su vocería la presencia del Estado y de las autoridades nacionales, seccionales y locales, para que uniendo esfuerzos se oriente el futuro del Departamento del Nariño.

---

<sup>5</sup> Op Cit., VILLARREAL MORENO, Carlos. Pág. 48.

<sup>6</sup> Ibidem. Pág. 99.

## **La Jurisdicción**

Cuando se fundó la Cámara de Comercio de Pasto, su jurisdicción abarcó el área geográfica que actualmente corresponde a los departamentos de Nariño y Putumayo. “Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto comprende 45 municipios que son: Pasto, Albán, Ancuya, Arboleda, Belén, Buesaco, Chachagüí, Colón, Consacá, Cumbitara, El Peñol, El Rosario, El Tablón, El Tambo, Fúnes, Guaitarilla, Imués, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Malláma, Nariño, Ospina, Policarpa, Providencia, Samaniego, San Bernardo, Sandoná, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Santacruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Túquerres y Yacuanquer, en el Departamento de Nariño. Además abarca cuatro municipios del departamento de Putumayo: Colón, Sibundoy, San Francisco y Santiago.”<sup>7</sup>

## **Sedes**

Contamos con cinco sedes ubicadas en los municipios de Túquerres, La Unión, Sibundoy, la Sede Sur y la principal en San Juan de Pasto, que mejoran constantemente sus plataformas tecnológicas e infraestructura física, para facilitar el acceso de los empresarios al sistema de información empresarial y la tecnología registral.

A pesar de poseer una estructura organizacional adecuada al Plan anual de Trabajo – PAT 2008, se puede destacar que la entidad presenta un problema marcado desde su parte financiera ya que a través de su trayectoria se observa la carencia e inadecuada estructura de su plan financiero que implican así afectaciones en el desarrollo de sus actividades lo cual impacta también sobre sus resultados financieros.

La CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO viene manejando y desarrollando una Planeación Financiera y un sistema de presupuesto tradicional, estos enfoques financieros tradicionales se basan en una visión retrospectiva de lo que ha logrado realizarse con los medios corrientes antes de realizar cualquier estimación para el año siguiente, en cambio el diagnóstico y la planeación financiera adecuada son más previsores y centran su atención en los futuros efectos de las principales decisiones o selecciones que se realizan en el presente. El sistema integral DIAGNOSTICO- PRESUPUESTACION Y PLANEACIÓN que se pretende proponer mediante el desarrollo del trabajo está dirigido a los principales problemas financieros a los que se enfrenta la entidad y por lo tanto incorpora en forma directa, en el proceso presupuestal, las políticas, las metas, los objetivos y las estrategias.

---

<sup>7</sup> CONFECÁMARAS. *Régimen Legal de las Cámaras de Comercio*. LEGIS S.A. Bogotá – Colombia. 2001, pág. 42

En el sistema que se propondrá, el presupuesto se decide inicialmente dentro de un marco de planeación y de acuerdo con una estructura de planes y programas orientados a resultados.

Se señala algunas diferencias entre el planeamiento financiero tradicional que viene desarrollando la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO y el sistema integral DIAGNOSTICO - PRESUPUESTACION Y PLANEACIÓN que proponemos:

- A. El tradicional es un instrumento administrativo y contable. EL integral es un conjunto armónico de programas y proyectos financieros a realizarse en el futuro inmediato.
- B. El tradicional sólo proporciona a la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO la información acerca de la utilización de los fondos que se asignen. Dicha información no contiene los antecedentes disponibles para que los funcionarios que la administren puedan tomar decisiones. El sistema integral se maneja bajo la concepción de una cultura financiera de trabajar bajo un esquema de planes, programas, proyectos y actividades, que no solo refleje acciones inmediatas sino también metas de mediano y largo plazo, establecidas en el plan de desarrollo de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO.

Los anteriores factores son determinantes para considerar que existe la necesidad en la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO de formular una propuesta de mejoramiento financiero a través de una diagnostico financiero, presupuesto integral y planificación financiera que le permitan una mayor y mejor utilización de todos los recursos con los que cuenta para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades y lograr la maximización del valor de la entidad a futuro como objetivo básico financiero

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿La estructura de un adecuado diagnostico y plan financiero es la herramienta necesaria para alcanzar el mejoramiento financiero y una mayor y mejor utilización de los recursos con los que cuenta la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades y lograr la maximización del valor de la entidad a futuro como objetivo básico financiero?

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las entidades, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones.

La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en Planeación Administrativa y Financiera

En la actualidad las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y servicios soportados en herramientas fundamentales como son las FINANZAS para la toma de decisiones

Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto se debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio, dicha labor puede iniciar desde la formulación de una propuesta de mejoramiento financiero que permita reformular y redireccionar los diferentes aspectos y establecer pautas que le permitan a la entidad mantenerse y posicionarse en un mundo tan fluctuante.

Para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, es necesario formular una propuesta de mejoramiento financiero fundamentado en un adecuado diagnóstico y planeación financiera que le permitan aumentar la eficiencia y eficacia de la entidad, ya que la falta de un plan anticipado ha generado falencias administrativas y resultados financieros poco satisfactorios, resultados susceptibles de ser mejorados si se redirecciona la entidad financieramente mediante la aplicación de un sistema que llamamos integral por que condensa herramientas como el diagnóstico, el presupuesto y la planeación financiera

Como futuros Especialistas en Finanzas vemos la necesidad que existe de aplicar los conocimientos adquiridos en nuestra profesión y en el postgrado, para fortalecer el desarrollo de entidades que como la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, son fundamentales para el desarrollo de nuestra región.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Realizar un diagnóstico financiero y diseñar un plan financiero para los años 2008 a 2010 en la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar la situación financiera actual de la entidad.

- Determinar los factores internos y externos que afectan a la entidad desde el punto de vista financiero
- Elaborar un análisis estratégico de cómo se encuentra la entidad como punto de partida para la formulación de la propuesta de mejoramiento financiero.
- Preparar los presupuestos operacionales y financieros para los años 2008 a 2010
- Proyectar las cédulas presupuestales operacionales para los años 2008 a 2010
- Proyectar las cédulas presupuestales financieras para los años 2008 a 2010
- Formular una propuesta y un plan de acción financieros basados en los resultados anteriores y en las proyecciones financieras

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Antecedentes.** La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro de naturaleza corporativa, gremial y privada. Constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, mediante decreto número 267 del 14 de febrero de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931 y que se rige por las normas contempladas en el decreto 410 de 1971 y demás disposiciones que le adicionen o reformen.

En los 90 años de trabajo institucional la función básica de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial de su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la óptima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano le permita lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región. Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto es de 45 municipios, de los cuales 41 pertenecen al Departamento de Nariño y 4 al Departamento del Putumayo.

Gracias a la labor de la Cámara de Comercio de Pasto, micro, pequeñas, medianas y grandes entidades han podido ingresar sus productos a mercados nacionales y del exterior y de la misma manera, se generan oportunidades de negocios para los inversionistas privados de cualquier lugar.

La entidad orienta la actividad económica de la región con importantes estudios de coyuntura y prospectiva que miden el pulso de Pasto y Nariño, investigaciones que entregan elementos de juicio a los empresarios para la toma de decisiones. La entidad es, además, una importante fuente de información económica para los medios de comunicación de la ciudad y del país. El apoyo decidido a las diferentes manifestaciones culturales la ratifican como una organización que le apuesta al

futuro y que trabaja en la construcción de tejido social, condición básica para alcanzar un desarrollo sostenible.

La iniciativa privada, liderada en cada región del país por las Cámaras de Comercio han contribuido al desarrollo económico, mostrando resultados tan fecundos como los que originan esta importante ceremonia. Pero su fuerza dependerá de la unión empresarial a la cual todos estamos obligados a aportar nuestro esfuerzo como lo han hecho en forma ejemplar las personas que en el pasado y en el presente han estado vinculadas a la Cámara de Comercio de Pasto a quienes les expreso mis admiración y respeto.

Hoy más que siempre las Cámaras de Comercio tienen la especial responsabilidad de asumir, con el apoyo del sector empresarial, la reconstrucción del país sobre la base de la recuperación de la moral pública y sobre la base de una sociedad regida por principios éticos y por instituciones eficientes y transparentes. En todas las Cámaras de Comercio del país la orientación y liderazgo para la defensa de la democracia es imperativo. En momentos en que la Nación se debate angustiada ante los interrogantes que amenazan su estructura económica y social es halagador encontrar en actos como éste a gentes de bien como todos ustedes dando ejemplo del aliento que necesitamos para seguir conservando la fe en nuestra patria y en sus hombres de trabajo.<sup>8</sup>

## **CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO - DEPARTAMENTOS**

### **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

En la actualidad se encuentra a cargo de: Gloria Esperanza Pérez Rosero

La Presidencia Ejecutiva tiene un plan de trabajo el cual se menciona a continuación:

El plan de trabajo propuesto, para desarrollarse en el periodo de administración del presidente ejecutivo se basa en cuatro líneas estratégicas así:

- Desarrollo Empresarial
- Desarrollo Social
- Desarrollo Institucional
- Desarrollo Regional

El énfasis en la gestión comercial e internacional, la información comercial y empresarial y la promoción empresarial, radica en que estas estrategias son elementos fundamentales para generar mejores oportunidades comerciales para los empresarios de la región, se proponen acciones para el fortalecimiento de

---

<sup>8</sup> Cámara de comercio de Pasto. Departamento Planeación

aspectos cívicos sociales que desarrolla la Cámara de Comercio de Pasto, en el cumplimiento de sus funciones.

El desarrollo institucional se muestra con el compromiso de la institución por mejorar continuamente, acogiendo las directrices del SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, en el cual estamos trabajando, para ello se ha planteado aspectos relacionados con el mejoramiento del Talento Humano, como base fundamental en el proceso de mejora continua.

La Gestión de calidad, también implica procesos administrativos transparentes, documentados y evaluados periódicamente, que permitan llevar un control y registro de los actos que desarrolla la administración de la entidad en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos y de calidad.

El avance tecnológico, requiere de una actualización permanente de las plataformas de servicios para brindar una mejor atención a nuestros clientes.

El desarrollo regional, es uno de los aspectos importantes donde la entidad ha considerado necesario involucrarse, como medio de fortalecimiento a la gestión institucional y al desarrollo empresarial.

## **DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS**

El objetivo fundamental de Planeación es evaluar la gestión institucional y contribuir al desarrollo empresarial y regional, mediante la realización de planes, programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de productividad y competitividad regional.

Al interior del departamento se consolida y analizar información estadística económica y empresarial, la cual sirve de instrumento orientador para la toma de decisiones de la institución, los empresarios y las entidades públicas y privadas.

## **DEPARTAMENTO JURÍDICO Y DE REGISTRO PÚBLICO**

A través del Departamento Jurídico la Cámara de Comercio de Pasto; se cumple con la función encomendada por el legislador de llevar el registro público de su zona jurisdicción, el cual sirve para dar fe pública de una serie de actos y contratos, cuyo conocimiento resulta de interés para seguridad de los terceros y de los empresarios mismos, contribuyendo de esta manera a la moralidad en la vida de los negocios.

Este registro, además, es fuente de consulta que facilita la investigación y elaboración de estadísticas e indicadores económicos de la región.

El Departamento Jurídico atiende consultas y asesora a empresarios y público en general en todo lo relacionado con el registro público. Igualmente certifica sobre todo los actos y documentos en él inscritos.

## **DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

A través de este Departamento la Cámara de Comercio de Pasto, promueve y divulga el desarrollo empresarial en el ámbito social, local y regional, apoya la gestión gremial y logra la concertación entre el sector público y privado, impulsando el progreso económico y social de la región.

Es la encargada de cristalizar la misión institucional y lograr que el empresario cada día crea y confíe en la entidad; cuenta con la oficina de servicio al cliente, promoción empresarial, gestión comercio internacional, sistema de atención e información empresarial- SAE y centro de participación y control ciudadano.

Para desarrollar esta importante actividad el Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial realiza un significativo número de eventos cada año y para ponerlos en marcha tiene en cuenta:

- Selección de ferias y eventos de acuerdo a la necesidad de cada sector.
- Valoración de la inversión y gastos que demanda la participación del evento.
- Inscripción del empresario, cuando la Cámara de Comercio está encargada de la organización del evento, o en su defecto, establecer el contacto con la entidad encargada de la organización.
- Promoción, publicidad, divulgación del evento mediante medios radiales y escritos.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

A través de este departamento, la Cámara de Comercio de Pasto busca una proyección institucional hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.

La misión de este departamento es lograr la integración de los procesos existentes en la Cámara de Comercio de Pasto, alcanzando una correcta ejecución de los mismos, que permitan una excelente atención al cliente.

Debe hacer énfasis en la racionalización de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

El departamento cuenta con talento humano calificado, competente y comprometido que atienden las áreas de contabilidad, tesorería, almacén, centro de convenciones y servicios generales.



A pesar de poseer una estructura organizacional adecuada al Plan anual de Trabajo –PAT 2008, se puede destacar que la entidad presenta un problema marcado desde su parte financiera ya que a través de su trayectoria se observa la carencia e inadecuada estructura de su plan financiero que implican así afectaciones en el desarrollo de sus actividades lo cual impacta también sobre sus resultados financieros.

Como se observa la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO posee una estructura organizacional adecuada sin embargo en lo que compete principalmente al DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO este viene manejando y desarrollando un diagnóstico , una Planeación Financiera y un sistema de presupuesto tradicional, estos enfoques financieros tradicionales se basan en una visión retrospectiva de lo que ha logrado realizarse con los medios corrientes antes de realizar cualquier estimación para el año siguiente , es decir se basan en los comportamientos históricos para estructurar el llamado PAT o plan anual de trabajo futuro que involucra a todas las áreas incluyendo a la financiera , si tener en cuenta que el diagnóstico y la planeación financiera adecuada son más que simples previsiones cuantificadas sino que además de eso deben centrar su atención en los futuros efectos del manejo financiero en post de lograr maximizar el valor de la entidad a futuro.

**1.6.2 Marco Teórico.** Se desarrolla cuando se identifica una teoría que puede servir de base a la solución del problema de investigación.

El marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de teorías existentes, con el propósito de inscribirla en una corriente de pensamiento.

Por otra parte, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación

El trabajo se sustenta en tres elementos teóricos fundamentales: El Diagnóstico Financiero, El Presupuesto Integral y la Planeación Financiera

## **EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Es el punto de partida de la toma de decisiones financieras. Como en todo proceso administrativo parte del proceso de planeación estratégica y corresponde al que se llama el Hoy, el momento uno, la realidad.

Para llevar a cabo este tipo de diagnóstico se utilizan los estados financieros se utiliza la técnica del análisis financiero. A través de los instrumentos que se manejan en esta técnica, como son fundamentalmente el análisis horizontal y

vertical, el de razones financieras y los de flujo de fondos y capital neto de trabajo, se puede conocer la situación inicial, la que está atravesando la entidad.<sup>9</sup>

## **EL PRESUPUESTO INTEGRAL**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### **Funciones de los presupuestos**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

### **Importancia de los presupuestos**

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la entidad en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la entidad y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización
6. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
7. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
8. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

---

<sup>9</sup> Modulo integral. Unimar. Pasto

9. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
10. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **Objetivos de los presupuestos**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la entidad debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la entidad para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la entidad en forma integral.

### **Finalidades de los presupuestos**

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la entidad.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **Clasificación de los presupuestos**

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1). Según la flexibilidad, 2). Según el periodo de tiempo que cubren, 3). Según el campo de aplicabilidad de la entidad, 4). Según el sector en el cual se utilicen.

#### **1. Según la flexibilidad**

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la entidad (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

**Flexibles o variables:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

## 2. Según el periodo de tiempo

**A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

**A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes entidades.

## 3. Según el campo de aplicación en la entidad

**De operación o económicos:** Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras**  
Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la entidad. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

## Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

#### **4. Según el sector de la economía en el cual se utilizan**

**Presupuestos del Sector Público:** Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**Presupuestos del Sector Privado;** Son los usados por las entidades particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una entidad.

### **PRINCIPIOS DE LA PRESUPUESTACIÓN**

#### **Principios de Previsión**

Son tres: 1) Predictibilidad, 2) Determinación cuantitativa y, 3) Objetivo.

#### **Principios de Planeación**

Se destacan: 1) Previsión. 2) Costeabilidad, 3) Flexibilidad, 4) Unidad, 5) Confianza, 6) Participación, 7) Oportunidad y, 8) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

### **PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

Son: 1) Orden y 2) Comunicación.

### **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

Se destacan: 1) Autoridad y 2) Coordinación.

## **PRINCIPIOS DE CONTROL**

Son: 1) Reconocimiento, 2) Excepción, 3) Normas y, 3) Conciencia de Costos.

## **MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN**

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

## **CALENDARIO PRESUPUESTAL**

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

## **ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha.

## LA PLANEACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la entidad, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.<sup>10</sup>

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la entidad (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la entidad.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos.

Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

### LOS REQUISITOS PARA UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA SON:

**1. PREVISIÓN:** Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la entidad.

**2. FINANCIACIÓN ÓPTIMA:** No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos,

---

<sup>10</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

**3. MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN:** Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. "... los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros.

Cuando se proyectan buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada y nos pueden acercar a él.

## **LA PLANEACIÓN.**

"Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la entidad, antes de someterlos al riesgo que implican las condiciones del entorno"<sup>11</sup>

La planeación nació con la administración misma. Taylor concentró sus esfuerzos en el diseño de medios para planificar los métodos y procedimientos de trabajo, mientras que Fayol enfatizó los programas anuales como mecanismos para realizar la planeación en la entidad. Los desarrollos que siguieron tomaron como objeto de la planeación los presupuestos<sup>12</sup>

A partir de los años 50 hay un cambio debido al surgimiento de naciones socialistas, liberación en países del tercer mundo y países capitalistas que nacen en Europa y Japón, lo cual disminuye la hegemonía de EEUU en los mercados mundiales. Comienza a hablarse del entorno variable y difícil y de la necesidad de cambio en el manejo empresarial. Para ello se recurre al enfoque sistémico que hace posible la adaptación de la entidad. Finalmente, para adaptarse al entorno se debió recurrir a la planeación estratégica, la cual se concentró al principio e los

---

<sup>11</sup> MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. Pág. 24

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 23



enlaces entre la entidad y el entorno, la solución de problemas y las variables técnico-económicas:

Una nueva tendencia ha surgido, siempre acuciada por los rápidos cambios del entorno, que busca ampliar la dimensión estratégica incluyendo no sólo el enlace con el entorno sino las decisiones de configuración de la entidad, no sólo la solución de problemas, sino la adecuación de las decisiones con propósitos prácticos y la realización del seguimiento respectivo y no únicamente las variables técnico-económicas sino las variables psicosociológicas y políticas; a este sistema administrativo se ha denominado Administración Estratégica

En Colombia se tiende a realizar planificación dejando a un lado la prospección estratégica: en las compañías cuando se producen las crisis se culpabiliza al medio externo que cambia tan rápidamente y que por lo tanto un plan estratégico es obsoleto, los ejecutivos no tienen tiempo para eso y que planificar es costoso y las empresas no poseen los recursos para ello; pero la planeación estratégica es vital porque el medio exige ajustes en las estrategias de trabajo de las empresas, con una planeación integral o global, que es la más adecuada ya que los planes a corto plazo necesitan integrarse, con la planeación estratégica se dirige la atención a los objetivos generales, hacia los resultados clave: “Al planificar tenemos necesariamente que pronosticar tanto las condiciones externas como las internas que se presentarán en el futuro. Esto, a su vez, nos exige el montaje de un sistema e información que nos permita mantenernos al tanto de los acontecimientos”<sup>10</sup>

Un elemento esencial en la planeación es la toma de decisiones, ya que se debe decidir qué se va a hacer tomando como base las diversas soluciones posibles. Estas decisiones no son aisladas, sino que se presentan en conjunto a este grupo se le llama sistema de decisiones.

En el proceso de planeación el análisis del entorno se realiza comenzando por el entorno general: “El estudio del entorno general implica observar la situación pasada y presente y proyectar las variables relevantes para la compañía; factores como el nivel de crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación y el desarrollo tecnológico, cambios en hábitos y gustos son ejemplos de interés”<sup>11</sup>

Las decisiones que se orientan a ajustar la entidad al entorno constituyen la planeación estratégica. Esta difiere respecto a la táctica porque es el proceso donde se toman las decisiones de definición del destino y carácter de la entidad, en donde la compañía relaciona sus actividades con el medio.

---

<sup>10</sup> Ibíd. Pág. 25

<sup>11</sup> Ibíd. Pág. 26

Según Harold Koontz: “La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores”<sup>12</sup>

Un administrador puede planear más que otro o sus planes pueden ser más básicos y aplicables a diferencia de otro, sin embargo, todos los administradores planean (desde presidentes a supervisores de primer nivel).

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito y a los objetivos respecto a los costos y factores necesarios para formularlos y llevarlos a cabo. Esa eficiencia se mide de acuerdo a si el propósito se ha logrado a un costo razonable. El costo es medido en términos de tiempo, dinero, producción, satisfacción individual y grupal.

Existen varios tipos de planes, jerarquizados de la siguiente forma:

- Propósito o misión: toda entidad tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna. En algunos casos se ha hecho diferencia entre propósito y misión: la misión involucra acciones y procesos que llevan a comercializar los productos. Es decir, que más allá de obtener utilidades se debe lograr emprender actividades, avanzando en cierta dirección para lograr metas además, obviamente de cumplir con una misión determinada.
- Los objetivos o metas: “Son los fines a los que se dirige toda actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la entidad son el plan básico de la misma, un departamento puede también tener sus propios objetivos.”<sup>7</sup>
- Estrategias: a este término se aplican tres definiciones distintas:
  - 1) programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios; 2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas<sup>8</sup>

---

<sup>12</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág.70

<sup>7</sup> Ibíd. Pág. 73

<sup>8</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág.74

Las estrategias tienen como propósito no sólo competir sino definir y dar a conocer por medio de un grupo de objetivos y políticas una imagen de la clase de entidad que se pretende.

- Políticas: también son planes porque la gran mayoría de ellas son enunciados o acuerdos generales que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas, hacen que resulte innecesario analizar la misma situación cada vez que se presten y unifican otros planes permitiendo, de esta manera, que los administradores deleguen autoridad y, a pesar de ello, conserven el control sobre lo que sus subordinados hacen<sup>9</sup>

Las políticas deben ser flexibles o de lo contrario se trataría de reglas. Para las políticas se fomenta la iniciativa pero dentro de ciertos límites ya que por ejemplo, el presidente de una compañía posee, por obvias razones mayor autoridad e iniciativa con respecto a la competitividad de los precios, con respecto a un gerente de un departamento de la misma entidad.

- Procedimientos: “En realidad son guías de acción, más que guías para pensar y detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas”<sup>10</sup>

Como en otros planes, los procedimientos tienen jerarquías de acuerdo a su importancia desglosando los procedimientos normales respecto a la compañía en general y respecto al departamento para el cual se labora. Muchos procedimientos abarcan varios departamentos, por ejemplo cuando se trabaja en la comercialización de productos de consumo se incluyen a varios departamentos como el de ventas, el de costos, contabilidad, producción y distribución, bodega, entre otros.

- Reglas: son la manera más simple de los planes. Específicas actividades o inactividades en una entidad. Reflejan una decisión administrativa de que alguna acción debe o no ser realizada
- Los programas: “son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Por lo general, se apoyan en los presupuestos necesarios”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 75

<sup>10</sup> Ibíd. Pág. 77

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág.79

- Los presupuestos: son “un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos”<sup>12</sup>

Generalmente se expresan en cifras, tanto en términos financieros, horas-hombres, unidades, horas-máquina, presupuesto de gastos, flujo de efectivo, etc.

El presupuesto hace obligatorio un pronóstico de flujo en activos, gastos, uso de maquinaria y personas. Es útil para controlar pero no es una norma útil en el control si no refleja los planes.

**Importancia de la Planeación.** La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

En cuanto a la primera meta no se puede establecer un plan y dejarlo que funcione por sí solo, se debe tener cierta planeación. Lo primero es seleccionar cómo se va a lograr el objetivo para luego elaborar planes para que cada parte de la organización sepa cómo contribuir para lograr los objetivos.

En la segunda meta: concentrar la atención en los objetivos, los planes deben ser revisados y ampliados periódicamente con el fin de lograr los objetivos deseados.

La tercera meta: hacer que sea posible la operación económica, planear hace que disminuyan los costos porque implica un esfuerzo conjunto dirigido a un flujo uniforme de trabajo y decisiones determinadas. La cuarta meta: ayudar a los administradores a controlar, las metas planificadas permite verificar los logros de los subordinados.

**Toma de decisiones.** Esta parte es clave en la planeación. No se puede hacer mención de un plan si no se ha tomado una decisión o compromiso. Se debe conocer las alternativas que permitan alcanzar una meta bajo circunstancias y limitantes existentes, evaluar y analizar esas alternativas según la meta buscada para finalmente escoger la mejor solución para lograr la meta. Pero se debe tener siempre en cuenta que:

Rara vez se logra una racionalidad total, en particular en el área de la administración. En primer lugar, y dado que nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, las mismas deben operar para el futuro y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las opciones que pueden ser seguidas para alcanzar una meta, lo cual es particularmente cierto cuando la toma de decisiones implica oportunidades e hacer algo que no se ha hecho antes.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibíd. Pág. 80

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág.79

**La Organización.** Un buen equipo de personas trabajara eficazmente en conjunto si tienen claro su desempeño dentro del quipo, a través de la cooperación y cómo sus funciones se relacionan con las de los demás. Planear y mantener estos sistemas es la función básica de la organización. Esta debe poseer:

1)Objetivos cuantificables, los cuales son la tarea de la planeación; 2) un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas y 3) un área clara y concisa de decisión o autoridad, para que la persona que ocupe e cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados. Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.<sup>14</sup>

Los objetivos de la estructura organizacional corresponden a que cada uno conozca qué acciones debe realizar y quien es responsable por los resultados, para que no exista confusión e incertidumbre en cuanto a la propia responsabilidad y se apoye a la organización. La organización ha tenido muchas acepciones pero para la mayoría de administradores el término involucra una “estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones”<sup>15</sup>

### **1.6.3 Marco Conceptual**

**LA PLANEACIÓN FINANCIERA:** La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO:** Es el punto de partida de la toma de decisiones financieras. Como en todo proceso administrativo parte del proceso de planeación estratégica y corresponde al que se llama el Hoy, el momento uno, la realidad.

**PRESUPUESTO:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**OBJETIVOS:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la entidad. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

**POLÍTICAS:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

---

<sup>14</sup> Ibíd. Pág. 127

<sup>15</sup> Ibíd. Pág. 301

**PLANES:** Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

**ESTRATEGIA:** Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

**PROGRAMA:** Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

**ORGANIZAR:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las entidades.

**EJECUTAR:** Colocar en marcha los planes.

**CONTROLAR:** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

**PREVER:** Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

**1.6.4 Marco Espacial.** De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación propuesta esta tiene un ámbito de referencia sobre el cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica.

Por lo anterior el marco espacial hace referencia al marco contextual del proyecto haciendo referencia para el caso en la región geográfica (contexto Departamental y Municipal) y el contexto institucional (La Cámara de Comercio de Pasto.)

**1.6.4.1 El Departamento de Nariño.** Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''<sup>13</sup>

- Superficie: 33.265 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.
- Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Kilómetros cuadrados
- Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

---

<sup>13</sup> Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007

- División Administrativa:

Capital:	San Juan de Pasto
Municipios:	64
Resguardos Indígenas:	67
Consejos Comunitarios:	56

Figura 1. Mapa de Nariño- Cobertura Jurisdiccional





**Tabla 1. Subregiones del Departamento de Nariño**

<b>SUBREGIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO</b>	
<b>Centro:</b> Pasto, Chachagüí, Yacuanquer, Sandoná, Consacá, Tangua, Nariño, La Florida, El Tambo, El Peñol	<b>Sur:</b> Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud – Carlosama, Cumbal, Gualmatan, Iles, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Guachucal, Imues
<b>Norte:</b> Alban, La Cruz, San Pablo, Arboleda, Belén, Buesaco, Colon – Génova, El Tablón De Gómez, La Unión, San Bernardo, San Lorenzo, San Pedro De Cartago, Taminango, Leiva, Policarpa, Cumbitara, El Rosario	<b>Costa:</b> Tumaco, Barbacoas, Francisco Pizarro, Magüi, Roberto Payan, La Tola, El Charco, Olaya Herrera, Mosquera, Santa Bárbara.
<b>Centro Occidental:</b> Ancuya, Guaitarilla, La Llanada, Santacruz, Providencia, Linares, Ospina, Samaniego, Sapuyes, Túquerres, Los Andes, Mallama, Ricaurte.	

Fuente: Cámara de Comercio

**1.6.4.2 El Municipio de San Juan de Pasto.** Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.<sup>14</sup>

## **ECONOMÍA**

Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera,

<sup>14</sup> Ibid

barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y talla de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

## **VISIÓN MUNICIPIO DE PASTO A 5 AÑOS**

**Pasto**, acogedor espacio de vida saludable. Un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas paisajística y artística. centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, que genera colectivamente opciones y oportunidades para todos y todas con criterios de equidad y respeto, que aprovecha su localización estratégica en el pacífico, los andes, y el amazonas, aportando a la construcción de país.

## **PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

Avanzar en la cohesión social alrededor del proyecto colectivo de construcción del desarrollo humano sostenible, local y regional, que se plantee los objetivos básicos:

- El eficiente aprovechamiento de nuestro potencial humano, cultural, natural, económico y social.
- Una nueva interrelación con el Estado Colombiano basada en criterios de equidad, justicia y respeto.

- Una interlocución válida con la comunidad internacional sobre temas vitales como la sostenibilidad ambiental, económica, social y política del desarrollo.

## **OBJETIVO BÁSICO**

Generar oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población

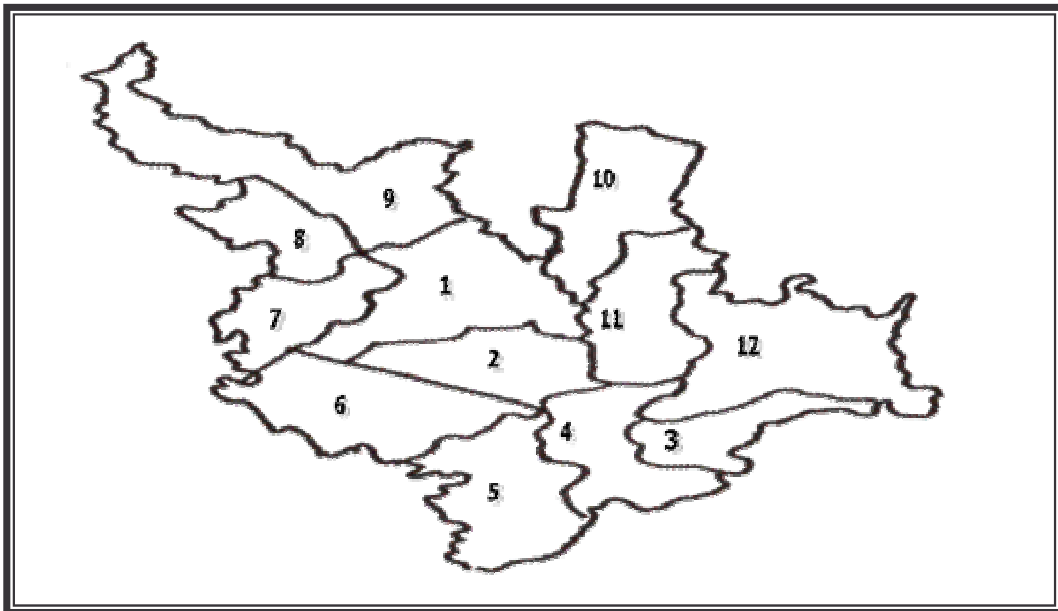
## **ESTRATEGIAS**

- Incremento de la inversión pública para incidir en la creación y sostenimiento de empleos.
- Promoción y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario.
- Consolidación de Pasto como Centro Nacional e Internacional de servicios para la productividad.
- Articulación de la educación formal y no formal al proceso productivo y al desarrollo local.
- Fomento de la investigación en Ciencia y Tecnología y articulación de proyectos e iniciativas municipales con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Apropiación de saberes de la comunidad para el desarrollo de la competitividad.
- Fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Local de Nariño, y la incubadora de entidades.
- Estudio para determinar la viabilidad para la creación del Fondo Municipal de Garantías.
- Fomento de la cultura empresarial.
- Capacitación en manejo técnico y tecnológico de líneas de producción competitivas.
- Fortalecimiento de Cadenas de Valor Territorial.
- Fortalecimiento de asociaciones, MIPYMES y grupos asociativos de trabajo.
- Mejoramiento de los procesos de producción y comercialización.
- Implementación de un programa de marketing territorial.
- Mejoramiento de procesos de infraestructura y logística para facilitar las actividades productivas.
- Elaboración e Implementación de Sistemas de Información económicas locales.
- Creación e Implementación de un Sistema Local de Financiación al Sector Productivo.
- Creación de incentivos fiscales y tributarios para fortalecer actividades estratégicas del desarrollo.
- Implementación de programas de investigación para el fortalecimiento del

mercadeo.

- Incentivos tributarios para reactivar la construcción en el entorno de la Plaza del Carnaval.
- Implementación de una alternativa para la generación de empleos que beneficie a los adultos mayores.
- Análisis sobre el crecimiento económico de Pasto y la incidencia sobre la generación de ingresos de la población.
- Revisión y fortalecimiento del Programa Pasto Ciudad Creativa y Productiva dirigido a mujeres cabeza de familia.

**Figura 2. Municipio de Pasto Barrios por Comuna**



Fuente: Planeación Municipal Marzo 2006

**Tabla 2. Municipio de Pasto Barrios por Comuna  
Actualizado diciembre 04 de 2006**

COMUNA	BARRIOS
1	San José Obrero, Las Américas, Marcos de la Rosa, El Portalito, Bombona, San Agustín Centro, San José, Santiago, Los Dos Puentes, Avenida Santander y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
2	Los Álamos, Bella Vista, Villa Lucía, Los Balcones, Atahualpa, San Miguel, Medardo Buchelli, Las Violetas, Las Lunas I, Fátima, Salomón, El Recuerdo, Parque Bolívar Alhambra, El Olivo,

	Javeriano, Navarrete, El Prado, Avenida Colombia Normandía y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
3	Casa Loma, La Esmeralda, El Ejido, Santa Bárbara. Mercedario, Villa Flor I, Guamués, Santa Catalina, Santa Mónica, José Antonio Galán, Caicedonia, Las Brisas, Los Pinos, Belisario Betancourt, Alejandría, Pie de Cuesta, Las Lajas, Arnulfo Guerrero, Popular, La Estrella, Rosal de Oriente, Villa Flor II, Las Mercedes y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
4	Doce de Octubre I y II , La Habana, El Triunfo, La Victoria, Albergue del Sol, Villa Docente, El Porvenir, Miraflores I y II, Puerta del Sol, Lorenzo de Aldana, Praga, Alto del Campo, San Juan de los Pastos. La Paz, Laureano Gómez, Rincón Colonial, El Tejar, Betania, Santafé, Avenida Idema, Belén, Villa Olímpica. Chile, Sendoya, Bernal, Los Eliseos, Madrigal y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
5	Altos de Chapalito, El Remanso, La Rosa, Chapal, Chapal II, Prados del Sur, La Vega, El Pilar, Las Lunas I y II, Ciudad Jardín, Villa del Río, San Martín, Santa Clara, El Progreso, Antonio Nariño, Emilio Botero I II y III, Cantarana, Venecia, La Minga, Chamba, María Isabel I y II, Madrigal, Potrerillo, Vivienda Cristiana y de más barrios
6	Villa de los Ríos, Altamira, Tamasagra, Santa Isabel, Mijitayo, Sumatambo, INEM, Bachue, Agualongo, La Cruz, La Palma, Caicedo, Niza I, Niza II, Nueva Colombia, Granada, El Estadio, Cooperativa Popular Nariñense, Los Fundadores, San Sebastián, Quito López, San Carlos, San Miguel de Jongovito y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna
7	Rosales I, Rosales II, Santa María, Los Andes, Villa Campanela, Villa Vergel, Francisco de la Villota, El Bosque, La Primavera, Villa Sofía, El Edén, Capusigra, Castillos del Norte, Villa Aurora, Achalay, Las Acacias, El Rincón de la Aurora, La Aurora, San Felipe, San Ignacio, Los Hexágonos, Santa María y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
8	Colón, San Diego, San Vicente, Panorámico, Jorge Giraldo, Bello Horizonte Gualcaloma, Sindamanoy, La Castellana, Panamericano, Arco Iris, La Cuesta, Vera- cruz, Mariluz I-II III, Torres de Puzenza, Prados del Oeste, Colpatria, Las Margaritas, San Juan de Dios I etapa, II etapa, Villas de San Rafael, Los Frailejones, Altos de la Colina, Los Laureles, Quintas de San Pedro, Mira Valle y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.

9	Terrazas de Briceño, Villa Campestre, Conjunto Torobajo la victoria, Figueroa, Marsella, Universitario, Villa María, Terranova, El Recreo, Juan XXIII, Santa Rita, El Aljibe, Juanoy, Alto Juanoy, San Antonio de Juanoy, Los Sauces, Pinos del Norte, Pandiaco, Morasurco, El Polvorín, Manacá, Villa del Parque, El Mirador, El Refugio, La Colina, Camino Real, El Dorado, Santa Ana, José Ignacio Zarama, Castilla, Riviera, Palermo, Maridíaz, Los Nogales, Tequendama, Luís Brand, El Cerámico, Las Cuadras, Titán, Sañudo y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
10	Río Blanco, sector Pedagógico, Avenida Oriental, Quebrada Gallinacera 2ª parte de la Calle 22 Bis, Río Blanco que termina en el Ojo de Agua sector La Floresta., La Esperanza, Destechados, Prados del Norte, Villa Nueva, Villas del Norte, Nuevo Horizonte, Villa Guerrero, El Futuro, Nueva Aranda, San Albano, Buenos Aires, Nuevo Sol, Ocho de Marzo, Quillotoccto, Sol de Oriente, Villa del Rosario, Avenida Aranda, Libertad, Cementerio, Bella Vista, Niño Jesús de Praga, Loma del Carmen (Marquetalia), Termina sector peatonal 28, Carrera 27 A del Barrio Cementerio Avenida Oriental Río Pasto y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
11	Corazón de Jesús, Ciudad Real, Aquine I, II, III, Centenario, Villa Elena, Belalcázar, La Lomita, Los Alcázares, Favis, Rincón del Paraíso, Hospital Civil, El Calvario, El Corralito, Alameda el Común, Santa Matilde y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
12	Parque de Baviera, Villa Adriana María, Pucalpa I- II-III, Balcones del Este, Gualcalá, La Florida, La Carolina, Villa Recreo, Monserrat, Carlos Pizarro, El Manantial, San Diego Norte, Simón Bolívar, El Paraíso, María Paz , Sindagua, Fray Ezequiel Moreno Díaz, Alcázares, La Josefina, Sena y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.

Fuente: [www.pasto.gov.co](http://www.pasto.gov.co) – Actualizado Diciembre de 2006

## **SAN JUAN DE PASTO: DESARROLLO LOCAL, REGIÓN, ESTADO Y GLOBALIDAD**

La perspectiva del desarrollo desde lo local no niega y por el contrario, tiene muy en cuenta, la incidencia de factores regionales, nacionales e internacionales que lo condicionan, limitan y/o potencian.

El Desarrollo Humano Sostenible y en particular el desarrollo socioeconómico del Municipio solo es pensable si se concibe a Pasto como la capital del Departamento de Nariño, como un nodo regional de la surcolombianidad en

gestación, como un punto estratégico en las relaciones propias de la globalización y en específico de las que conllevan los procesos de integración latinoamericana.

Por esta razón Pasto, con su visión de Desarrollo Humano Sostenible, debe aportar de manera significativa al proceso participativo que se viene adelantando en Nariño y que en esencia debe clarificar el modelo de sociedad, de institucionalidad y desarrollo en que se empeñe nuestro departamento hacia adelante.

Así mismo, Pasto debe comprometer todos sus esfuerzos en el proceso de construcción social de la Región Sur, por las posibilidades que ello representa para su propio desarrollo y también porque la REGIÓN, sin duda, brinda mejores condiciones para negociar un nuevo tipo de relación entre los entes territoriales y el Estado, basada en criterios de justicia, equidad y distribución de la riqueza.

Desde un posicionamiento regional, además se puede incidir con mayor eficacia en la adopción de políticas estatales que en vez de afectar, favorezcan e impulsen la autonomía, en la construcción descentralizada del Desarrollo Humano Sostenible y aportar a la construcción de un nuevo proyecto de país.

De otra parte es claro hoy que las localidades, las regiones subnacionales y los propios estados nacionales están incididos como nunca antes por el creciente proceso de globalización de las relaciones económicas, sociales y políticas.

“La globalización obliga a los territorios locales a posicionarse frente a los mercados. Las ciudades y los territorios pasan a cumplir funciones de competencia con políticas de desarrollo local. Estas implican un desarrollo institucional que gestiona la economía local en redes que interconectan ciudades y territorios”. (Ibarra, 2000:69)

Hay que tener en cuenta que la globalización al tiempo que busca homogeneizar los patrones de consumo, con base en lo que producen los países industrializados, ha traído aparejado un creciente interés por lo natural y lo culturalmente diferente.

En ambos campos, dada la inmensa riqueza en biodiversidad y multiculturalidad regional, Pasto, Nariño y el sur, tienen enormes potencialidades para su desarrollo.

En este contexto el Desarrollo Humano Sostenible de Pasto, requiere cimentarse en el criterio de pensamiento global y actuación local, esta última, desde una sólida plataforma de identidad cultural dada por el conocimiento, reconocimiento y valoración de las raíces culturales e históricas del pueblo de Pasto, sin que ello de ninguna manera signifique desconocer el aporte pasado, presente y futuro de los valores propios de otras culturas.

Así las cosas, Pasto por sí mismo y como centro de desarrollo departamental y regional, debe asumir, en este campo tres tareas estratégicas:

- Estrechar y consolidar relaciones económicas, sociales, políticas y culturales con el Ecuador, sus provincias, municipalidades y cantones, en especial con los fronterizos. Las posibilidades que hoy brinda el intercambio con el Ecuador son grandes y no se están aprovechando suficientemente.
- Asumir una posición proactiva frente a los procesos de integración americana (Comunidad Andina, MERCOSUR, Acuerdo de Libre Comercio para las Américas ALCA) y frente al **ATPA**, con el fin de tratar de incidir en la protección de sectores económicos que puedan resultar, como ya ocurrió con la apertura, seriamente afectados, al tiempo que aprovechar las oportunidades que en distintos aspectos lleguen a posibilitar estos procesos.
- Consolidar y abrir nuevos caminos de cooperación internacional, especialmente a nivel de ONG's y gobiernos locales que compartan el convencimiento que no solo se debe globalizar las mercancías, sino también la solidaridad como germen de un proceso para la construcción de una ciudadanía planetaria.

El Pasto mejor que queremos, es un Pasto desarrollado desde la concepción de Desarrollo Humano Sostenible, implica ante todo lograr de manera participante el mayor consenso posible con relación hacia dónde queremos avanzar, en otros términos el sueño o la visión de localidad y región en un horizonte de tiempo, que de ninguna manera puede ser de corto plazo.

En este sentido procesos de planeación y presupuestación participativa que se vienen adelantando a nivel del Municipio, como los estudios prospectivos Nariño 2030 y Pasto 500, apuntan en esa dirección y por eso hay que fortalecerlos y consolidarlos entendiendo su enorme importancia estratégica.

Se requiere también, construir o consolidar espacios que hagan realidad la conformación de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para viabilizar los propósitos de desarrollo humano sostenible que implica necesariamente, esfuerzos de largo plazo que superan el período de una determinada administración local.

**San Juan de Pasto: Criterios Rectores en la Construcción del Desarrollo Humano Sostenible:**

**PERSPECTIVA DE DERECHOS,** Implica que todos los planes, programas, proyectos y acciones estén orientados a garantizar el conocimientos, respeto y



cumplimiento de los Derechos Humanos, involucrando en este compromiso a la sociedad en su conjunto.

**LA PARTICIPACIÓN SOCIAL**, implica garantizar espacios y medios para que los habitantes de Pasto puedan ser actores y protagonistas de la construcción de su propio destino. Más específicamente, espacios y medios, para la presencia con capacidad de decisión de los habitantes de Pasto, en la planificación, presupuestación, gestión, control y evaluación, en las acciones, programas y proyectos que impulse el Municipio. En particular se fortalecerá y consolidará el proceso para la adopción de los presupuestos anuales.

**LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**, implica promover la apropiación de conductas, actitudes y hábitos que favorezcan la protección, mantenimiento y restauración de los recursos ambientales, para garantizar que las generaciones venideras puedan disfrutarlos para la satisfacción de sus necesidades.

**LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**, implica el reconocimiento y valoración de la mujer en la plenitud de ser humano, como persona y ciudadana, compartiendo con el hombre la construcción de familia y sociedad. Este reconocimiento y valoración estará presente en las diferentes políticas, proyectos y programas que impulse la Alcaldía y se propenderá que igual ocurra en el conjunto de la sociedad de Pasto.

**LA EQUIDAD GENERACIONAL Y SOCIAL**, implica la adopción e implementación de políticas públicas integrales para promover la especial atención que la sociedad adulta debe brindar a la niñez, la juventud y la vejez, lo mismo que a grupos de población en situaciones de mayor vulnerabilidad como los discapacitados, las mujeres cabeza de familia, niños y jóvenes con problemática de calle y la población en situación de desplazamiento.

**LA VALORACIÓN DE LO CULTURAL Y EDUCATIVO**, implica que la construcción de Desarrollo Humano Sostenible es ante todo un proceso de índole cultural que debe propiciar la transformación positiva de distinto tipo de relaciones y supone valorar la educación como un factor fundamental en las distintas esferas y procesos de construcción de Desarrollo Humano Sostenible, dado que interviene en la formación de seres humanos, en la construcción de conocimientos, saberes y ciudadanía y en las condiciones de la productividad y competitividad regional.

**EL SENTIDO DE LO PÚBLICO**, implica la promoción y defensa de lo construido entre todos, para el servicio de todos. Conlleva la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la rendición de cuentas de los actos de gobierno y la primacía del interés general, sobre los intereses particulares por legítimos que ellos sean.

**LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**, implica una permanente preocupación por propiciar un entorno físico, institucional, fiscal,

social, cultural y político, y por consolidar alianzas entre los actores estratégicos de desarrollo con el fin de favorecer la inversión endógena y externa para la generación de entidad y empleo.

**1.6.4.3 La Cámara de Comercio de Pasto.** La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro de naturaleza corporativa, gremial y privada. Constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, mediante decreto número 267 del 14 de febrero de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931 y que se rige por las normas contempladas en el decreto 410 de 1971 y demás disposiciones que le adicionen o reformen.

En los 90 años de trabajo institucional la función básica de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial de su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la óptima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano le permita lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región. Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto es de 45 municipios, de los cuales 41 pertenecen al Departamento de Nariño y 4 al Departamento del Putumayo.

Gracias a la labor de la Cámara de Comercio de Pasto, micro, pequeñas, medianas y grandes entidades han podido ingresar sus productos a mercados nacionales y del exterior y de la misma manera, se generan oportunidades de negocios para los inversionistas privados de cualquier lugar.<sup>15</sup>

## **OBJETO Y FUNCIONES**

La Cámara de Comercio de Pasto cumplirá con las funciones señaladas en el artículo 86 del Código de Comercio y en las demás normas legales y reglamentarias y adicionalmente las que a continuación se establecen:

1. Actuación como Órganos Consultivos: Servir de órgano consultivo del Gobierno Nacional y en consecuencia estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que le solicite sobre la industria, el comercio y demás ramas relacionadas con sus actividades.
2. Elaboración de Estudios: Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos, Socioeconómicos sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan.

---

<sup>15</sup> Cámara de Comercio. Departamento de Planeación

3. Registros Públicos: Llevar los registros públicos encomendados a ella por la Ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos.
4. Costumbre Mercantil: Recopilar y certificar las costumbres locales mediante investigación realizada por cada Cámara dentro de su propia jurisdicción. La investigación tendrá por objeto establecer las prácticas o reglas de conducta comercial observadas en forma pública, uniforme y reiterada, siempre que no se opongan a normas legales vigentes.
5. Arbitraje y Conciliación: Crear centros de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos.
6. Ferias y Exposiciones: Adelantar acciones y programas dirigidos dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de las ferias, exposiciones eventos artísticos, culturales, científicos y académicos entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.
7. Estatutos: Dictar sus estatutos, los cuales deberán ser aprobados por la junta directiva. No obstante y de manera previa a su aplicación , la Junta Directiva deberá ponerlos en conocimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio, quien verificará el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de registros públicos, representación legal, afiliados y revisoría fiscal, especialmente, para lo cual ordenará las adecuaciones del caso.
8. Capacitación: Promover la capacitación en el área comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.
9. Capacitación: Promover el desarrollo regional y participar en programas nacionales de esta índole
10. Información Comercial: Prestar servicios de información comercial originada en los registros públicos nacionales en forma gratuita. Cuando la información comercial requiera para su ministro al solicitante, de procesos adicionales que impliquen un valor agregado para esta, las Cámaras de Comercio podrán cobrar únicamente y exclusivamente dicho valor, cuya estimación será efectuada conforme a los costos y precios del mercado; esta actividad será verificada periódicamente por la Superintendencia de Industria y Comercio.
11. Veeduría: Desempeñar funciones de veeduría cívica en los casos señalados por El Gobierno Nacional.

12. Vinculación a Diferentes Actividades: Promover programas actividades y obras a favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación la recreación y el turismo. De igual forma las Cámaras de Comercio podrán participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región. En cualquier caso tales actividades deberán Estar en conformidad con la naturaleza de las Cámaras de Comercio o de sus funciones autorizadas por la ley. Para tales fines podrán promover y participar en la constitución de entidades privadas o mixtas, con o sin animo lucro, que cumplan con estos objetos. La participación de las Cámaras de Comercio en cualquiera de estas actividades, deberá ser en igual de condiciones frente a los demás competidores incluso en cuanto al manejo de la información.
13. Servicios para los Afiliados Mantener disponibles servicios especiales y útiles para sus afiliados.
14. Manual de Procedimientos: Adoptar manuales de procedimiento interno para el desempeño de las funciones registrales.
15. Prestación Tecnológica de los Servicios: Contar la infraestructura tecnológica necesaria para el cumplimiento y debido desarrollo de sus funciones registrales y la prestación eficiente de sus servicios.
16. Publicación de Noticia Mercantil: Publicar la noticia mercantil de que trata el artículo 86 numeral 4 del Código de Comercio, que podrá hacerse en los boletines u órganos de publicidad de las Cámaras, a través del Internet o por cualquier medio electrónico que lo permita.
17. Aportes o Contribuciones a Programas: realizar aportes y contribuciones a toda clase de programas y proyectos de desarrollo económico, social y cultural en que la Nación a los entes territoriales, así como sus entidades sin ánimo de lucro que tengan Interés o hayan comprometido sus recursos.

**1.6.5 Marco Temporal.** El período al cuál corresponde la información que servirá para el análisis en la construcción de conocimiento es el año 2004 a 2007 como años históricos y proyecciones para los años 2008 al 2010

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de Estudio y Enfoque.** La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, propositiva y cuantitativa.

**EXPLORATORIA:** Esta se emplea en la etapa inicial del proceso; ya que se puede obtener una noción preliminar de la situación actual de la entidad y poder descubrir otros puntos de vista. Esta investigación incluye fuentes primarias y secundarias de información y entrevistas

**DESCRIPTIVA:** Se realizará un análisis del funcionamiento financiero actual de la entidad permitiendo hacer una descripción de su estructura actual relacionándola con su desempeño.

**PROPOSITIVA:** Con base en información obtenida del análisis se elaborará un modelo de plan de acción financiero de acuerdo con las necesidades que presenta la entidad.

**CUANTITATIVA:** Por cuanto sus objetivos se alcanzan con el apoyo de las cifras y la encuesta como instrumento para recoger la información.

**ENFOQUE:** Empírico - Analítico

**1.7.2 Línea de Investigación.** El presente trabajo se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación Contable y Financiera definida por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto – Especialización en Finanzas

La Investigación permitirá validar los instrumentos elaborados para representar, medir, conocer e informar las actividades propias de la realidad empresarial y generar nuevas propuestas que subsidiadas de la línea teórica confronten la realidad en la entidad estudiada

**1. 7.3 Alcances del estudio.** El diagnóstico de las condiciones actuales en que se desarrolla la actividad Financiera en la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, requiere un conjunto de acciones orientadas a confrontar su problemática y que tiene como eje fundamental el mejoramiento del proceso financiero fundamentado en el diagnóstico financiero, la presupuestación y la planificación financiera. La concepción conjunta del estudio contempla el desarrollo de tres componentes básicos:

- El fortalecimiento de la Gestión Presidencial
- El fortalecimiento de la Función Financiera
- La Estructuración presupuestal financiera y operacional, así como también el plan financiero de la Entidad para los años 2008 a 2010

**1.7.4 Población o Universo.** Los sujetos que definen el Universo de estudio son:

- Los miembros de la Junta Directiva de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO
- La Presidenta Ejecutiva
- Los directores de Departamento
- Los Funcionarios del Área Administrativa y Financiera

**1.7.5 Muestra.** El tamaño de cada uno de los Universos de estudio

**1.7.6 Instrumentos.** Los instrumentos de recolección de datos que reúnen los aspectos fundamentales: Confiabilidad y Validez y que se tendrán en cuenta en el desarrollo del trabajo investigativo son la Encuesta y Entrevista

**1.7.7 Procedimiento.** Definidos los anteriores aspectos se define y selecciona en función de la investigación, los métodos lógicos que guiarán el estudio en la realidad y permitirán llegar a la información y datos para satisfacer los interrogantes y objetivos.

**Inducción:** Ya que el estudio conlleva el análisis ordenado, coherente y lógico del problema, como es el análisis del de proceso contable, financiero y de planificación financiera de la entidad

**Deducción:** A partir de situaciones generales se puede llegar a identificar situaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

**Análisis y Síntesis:** Ya que existen procesos lógicos que permiten conocer la realidad.

**Interrogación:** Las técnicas que se articulan son las de encuesta y la entrevista.

#### **1.7.8 Recolección de Información:**

**Fuentes Secundarias:** Libros y textos de Planeación Financiera, Finanzas Corporativas, Presupuestos y Planeación Estratégica, Documentos diversos de la Cámara de Comercio de Pasto

**Fuentes Primarias:** Información recopilada a través de la observación, análisis y estudio de los Estados Financieros de La Cámara de Comercio de Pasto correspondientes a los tres últimos años causados, El plan de Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto, El Plan anual de Trabajo para el 2008, el Presupuesto General para el año 2008, encuestas y entrevistas aplicadas a los componentes (sujetos) del universo de estudio

## TABULACIÓN ENCUESTAS JUNTA DIRECTIVA Y PRESIDENCIA EJECUTIVA

1. Califique el grado de importancia que tiene el DIAGNOSTICO FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

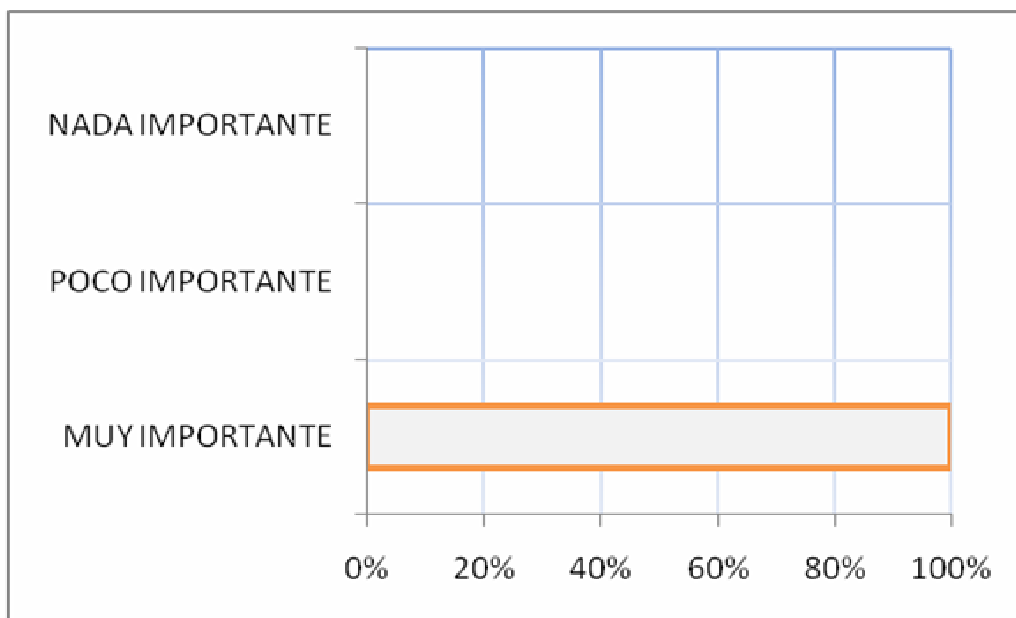
- a. Muy importante
- b. Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 3. Diagnóstico Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	6	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	6	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 3. Diagnóstico Financiero**



FUENTE: esta investigación

El 100% de los encuestados afirma que el diagnostico financiero es parte importante dentro del proceso de planeación y toma de decisiones

2. Califique el grado de importancia que tiene el PRESUPUESTO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

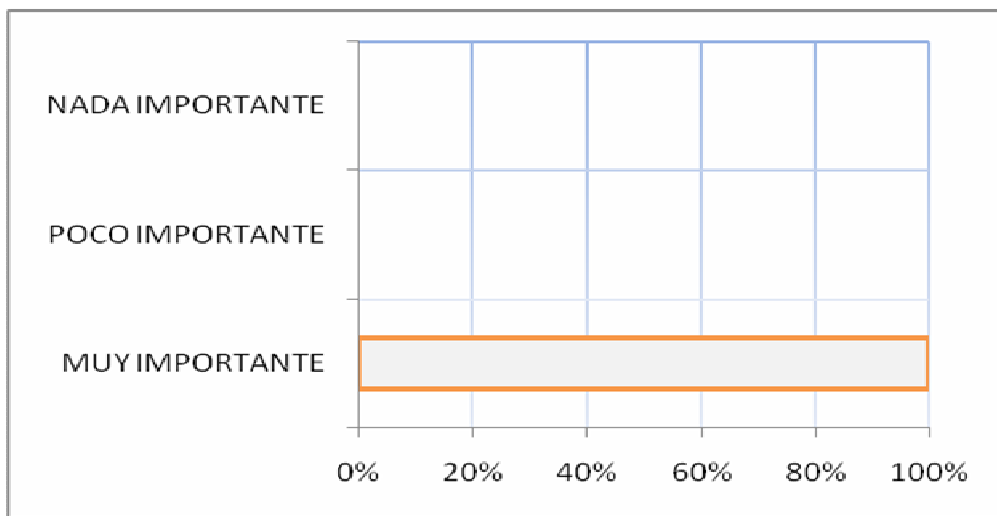
- a. Muy importante
- b. Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 4. Presupuesto**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	6	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	6	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 4. Presupuesto**



FUENTE: Esta investigación

La Cámara de Comercio realiza año tras año realiza su presupuesto anual el cual involucra algunos de los elemento que contiene un presupuesto maestro. El 100% de los encuestados afirma que es muy importante contar con un sistema presupuestal que integre todas las áreas de la cámara.

3. Conoce la estructura de un presupuesto integral.

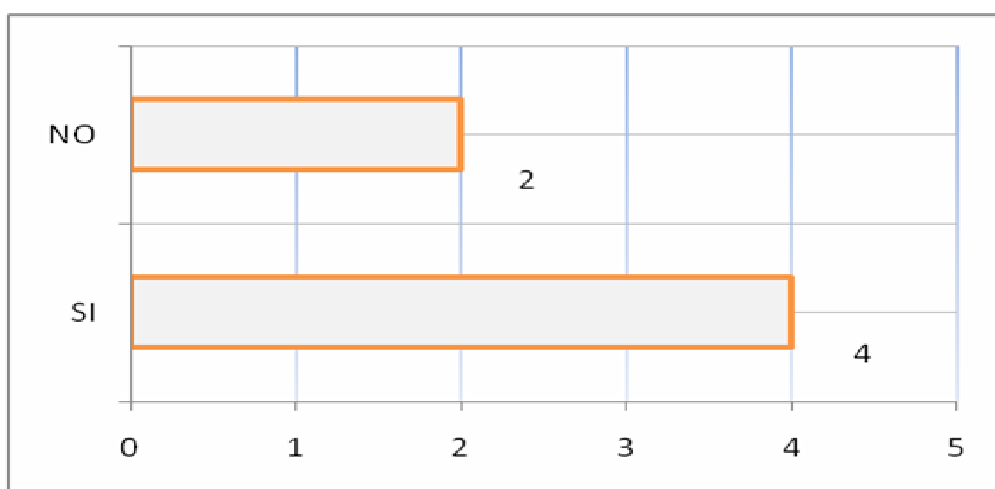


**Tabla 5. Estructura Presupuesto Integral**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	4	66,67
NO	2	33,33
	6	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 5. Estructura Presupuesto Integral**



FUENTE: esta investigación

El 66,67% de los encuestados afirman conocer la estructura básica de un presupuesto integral, esto es muy importante para soportar la validez del presente estudio

4. Califique el grado de importancia que tiene el PLAN FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

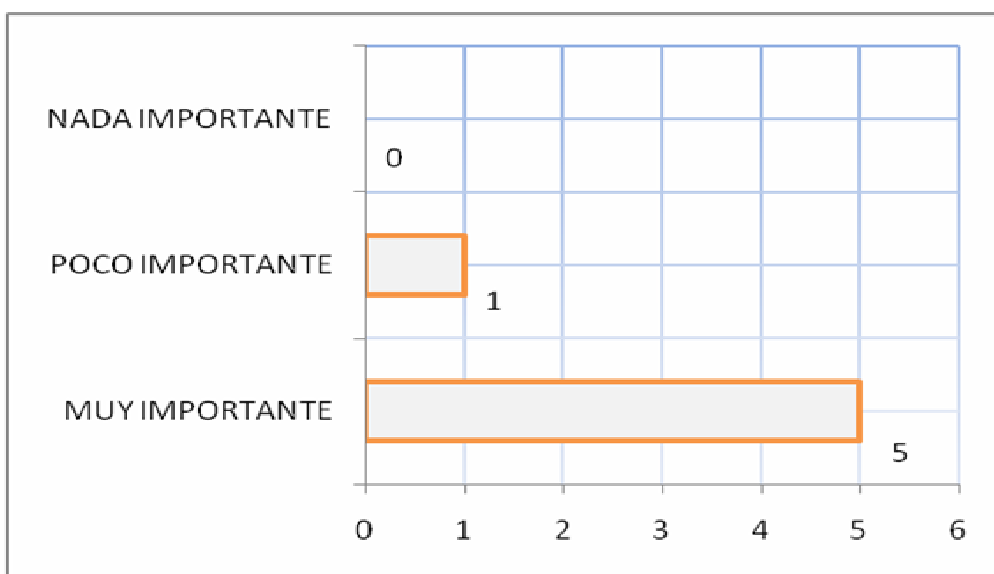
- a. Muy importante
- b. Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 6. Plan Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	5	83,33
POCO IMPORTANTE	1	16,67
NADA IMPORTANTE	0	0
	6	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 6. Plan Financiero**



FUENTE: esta investigación

El 83,33 de los encuestados manifiesta la gran importancia que tiene para la cámara la preparación de un plan financiero que incluye el diagnóstico y el presupuesto integral objetivos del presente estudio.

5. La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

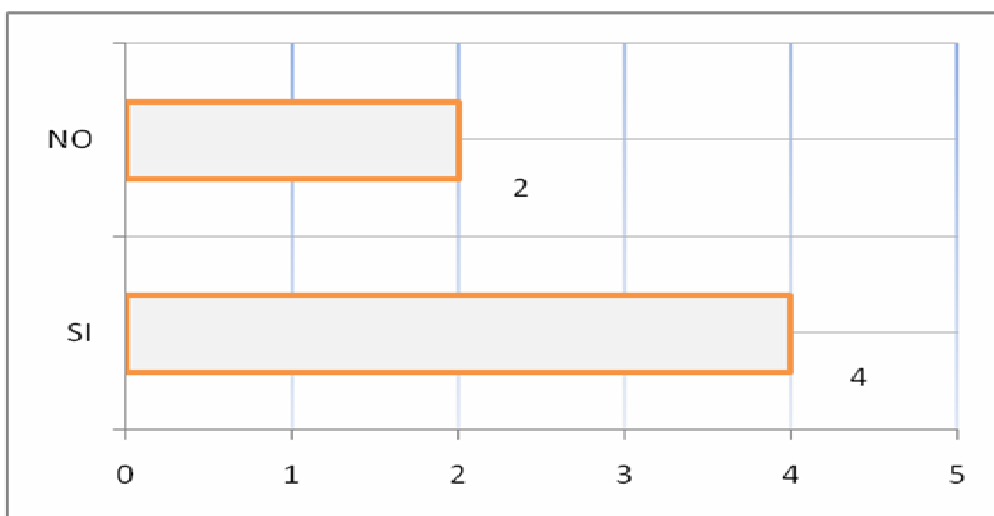
Planea financieramente la CCP Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Tabla 7. Planeación Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	4	66,67
NO	2	33,33
		100

FUENTE: esta investigación

**Figura 7. Planeación Financiera**



FUENTE: esta investigación

El 33,33% de los encuestados afirman que la cámara no planea financieramente, esto avala el trabajo ya que se propone un plan financiero producto del diagnóstico y la presupuestación.

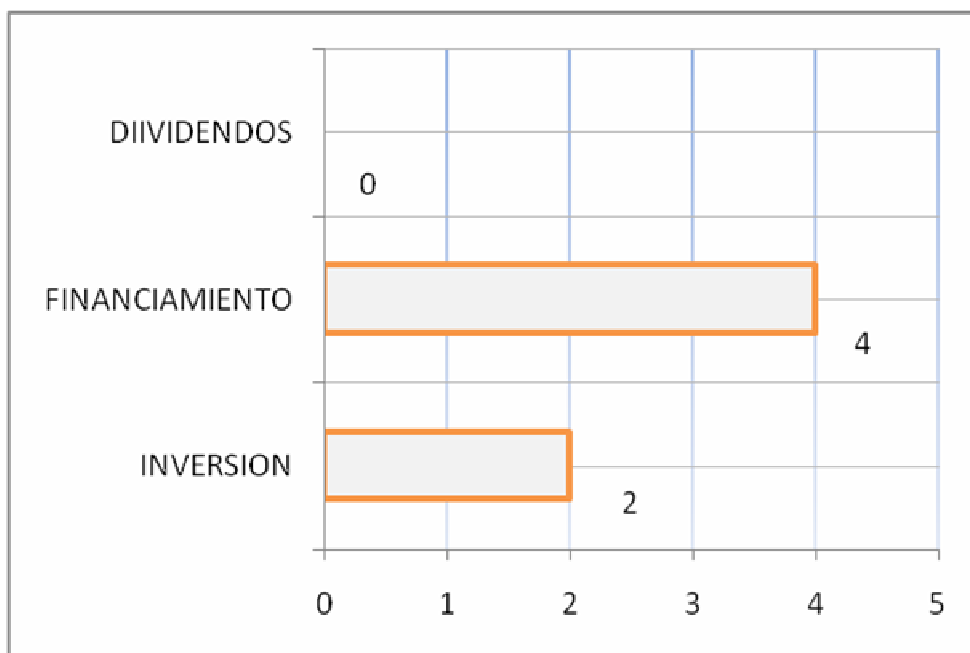
6. Las tres decisiones financieras más importantes son las de INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS. Para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, cual de las tres decisiones financieras se toma con más frecuencia por parte de la Presidencia Ejecutiva y/o Junta Directiva

**Tabla 8. Inversión, Financiamiento, Dividendos**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
INVERSIÓN	4	33,33
FINANCIAMIENTO	2	66,67
DIVIDENDOS		0
		100

FUENTE: esta investigación

**Figura 8. Inversión, Financiamiento, Dividendos**



FUENTE: esta investigación

La decisión que mas se toma dentro de la presidencia y junta directiva es la de financiamiento, una de las decisiones mas importantes que debe ser tomada luego de realizar un adecuado plan financiero y haber evaluado las diferentes alternativas tal como lo proponemos en el presente estudio.

7. Por favor conteste las siguientes preguntas con relación a la GESTIÓN FINANCIERA en la CCP?

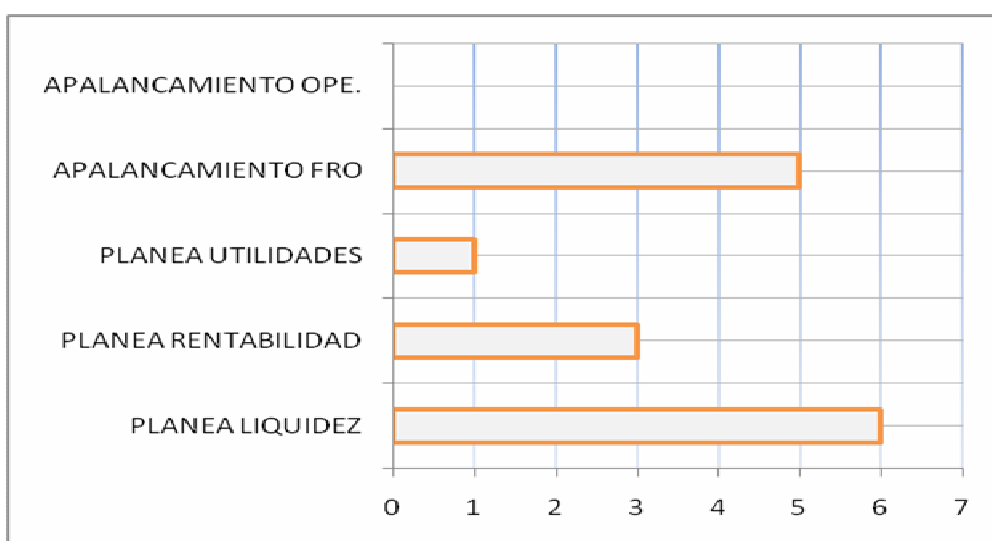
- a. Se Planea la LIQUIDEZ \_\_\_\_\_
- b. Se Planea la RENTABILIDAD \_\_\_\_\_
- c. Se Planean las UTILIDADES \_\_\_\_\_
- d. Se APALANCA FINANCIERAMENTE \_\_\_\_\_
- e. Se APALANCA OPERATIVAMENTE \_\_\_\_\_

**Tabla 9. Gestión Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
PLANEA LIQUIDEZ	6	100,00
PLANEA RENTABILIDAD	3	50,00
PLANEA UTILIDADES	1	16,67
APALANCAMIENTO FRO	5	83,33
APALANCAMIENTO OPE	0	0

FUENTE: esta investigación

**Figura 9. Gestión Financiera**



FUENTE: esta investigación

Planear utilidades, liquidez y rentabilidad son partes importantes en el proceso de planeación financiera, pero en la cámara no se realizan porque se adolece de un verdadero plan financiero que involucre estas variables

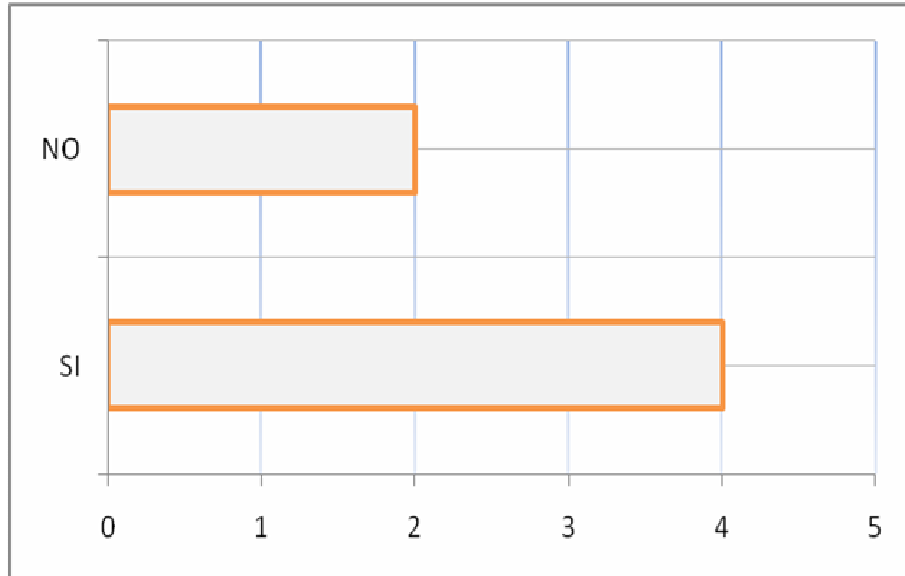
8. ¿Ha experimentado la CCP problemas de liquidez?

**Tabla 10. CCP Problemas de Liquidez**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	4	66,67
NO	2	33,33
	6	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 10. CCP Problemas de Liquidez**



FUENTE: esta investigación

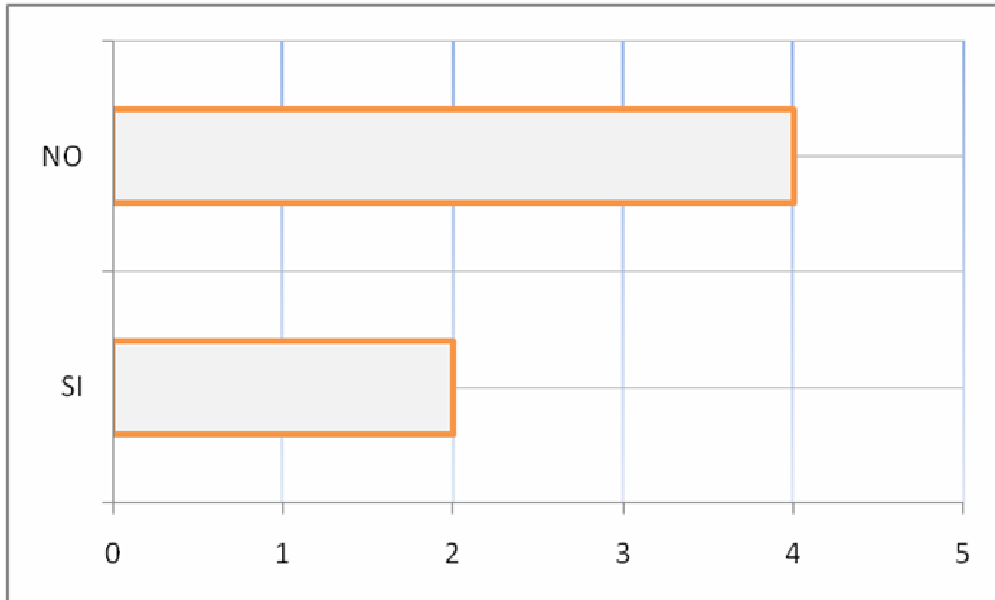
9. ¿Ha experimentado la CCP problemas de Rentabilidad?

**Tabla 11. CCP Problemas de Rentabilidad**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	4	33,33
NO	2	66,67
	0	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 11. CCP Problemas de Rentabilidad**



FUENTE: esta investigación

En la cámara se han sufrido problemas de liquidez y rentabilidad creemos que son problemas que se han presentado por la carencia de un adecuado plan financiero

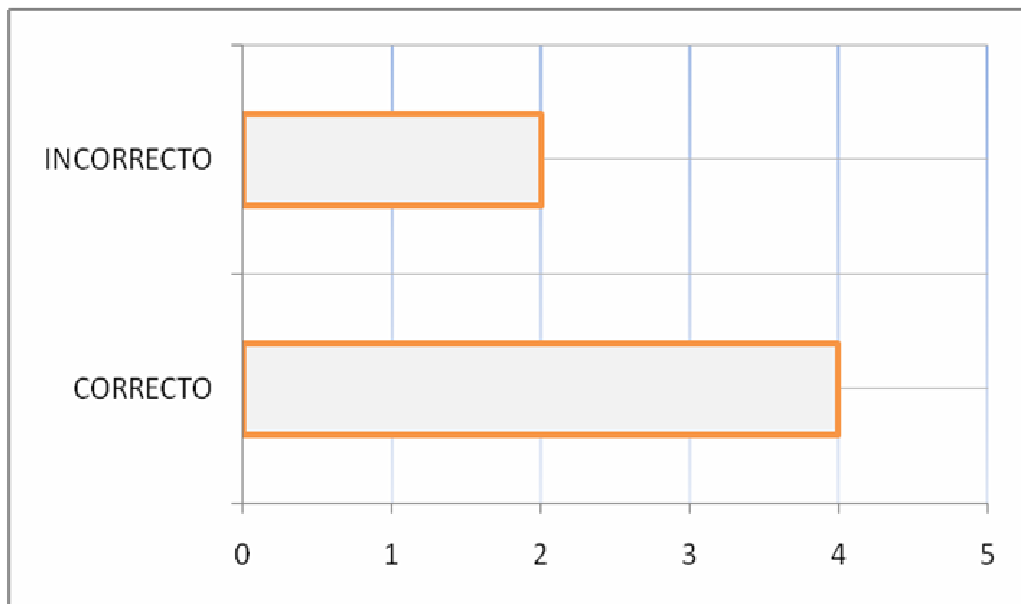
10. “El objetivo financiero de toda Organización es maximizar las utilidades”.  
¿Está de acuerdo con esta afirmación?..... ¿Incorrecto?.....

**Tabla 12. Objetivo Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
CORRECTO	4	66,67
INCORRECTO	2	33,33
	0	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 12. Objetivo Financiero**



FUENTE: esta investigación

El objetivo básico financiero es la generación de valor. En cámara se tiene el concepto errado de que el objetivo básico es la generación de utilidades. La planeación financiera conduce a las organizaciones a la creación de valor como objetivo ultimo desde el punto de vista financiero.

11. Cite FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO en la CCP.

**Tabla 13. Fortalezas y debilidades de tipo Financiero**

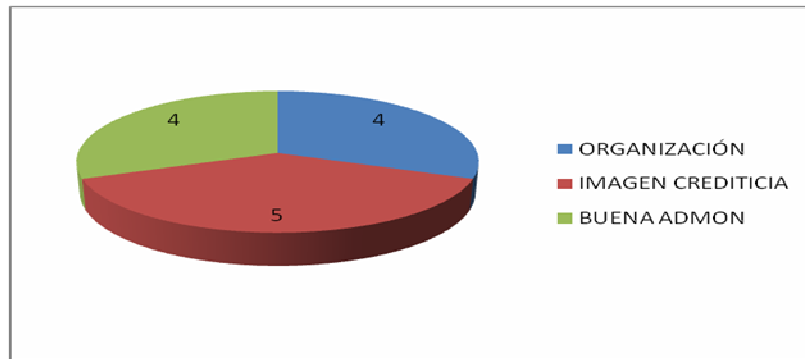
FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES	No.
ORGANIZACIÓN	4	NO SE PLANEA	5
IMAGEN CREDITICIA	5	CAMBIO DE PERSONAL	3
BUENA ADMON	4	PTO. CORTO	4
		RECURSOS ESCASOS	2

FUENTE: esta investigación

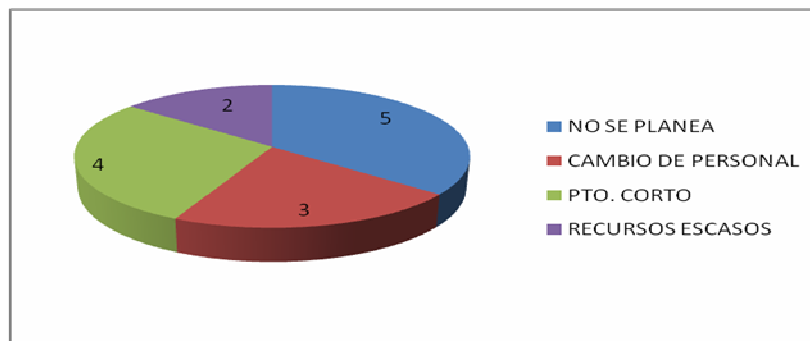


**Figura 13. Fortalezas y debilidades de tipo Financiero**

**FORTALEZAS**



**DEBILIDADES**



FUENTE: esta investigación

**TABULACIÓN ENCUESTAS DIRECTORES DE DEPARTAMENTO**

1. Califique el grado de importancia que tiene el DIAGNOSTICO FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

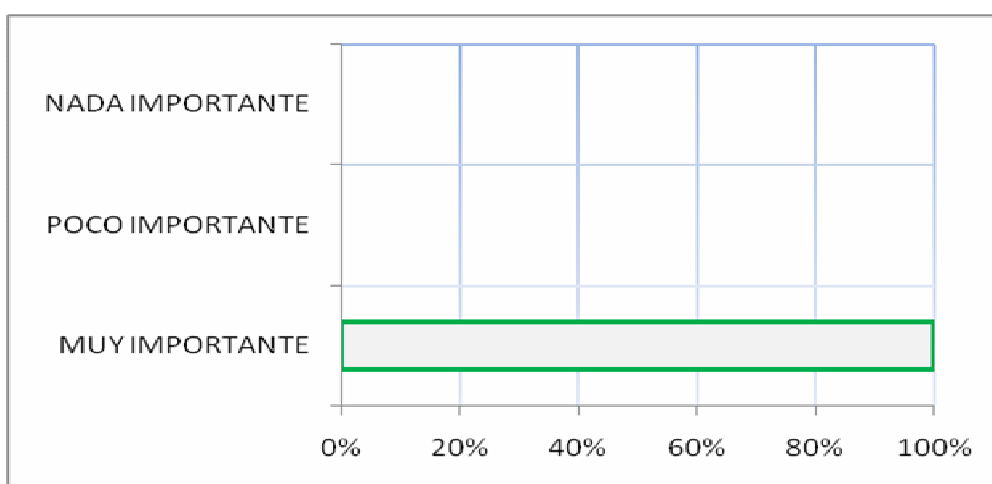
- d. Muy importante
- e. Poco importante
- f. Nada importante

**Tabla 14. Diagnóstico Financiero**

<b>CRITERIO</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
MUY IMPORTANTE	4	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 14. Diagnóstico Financiero**



FUENTE: esta investigación

2. Califique el grado de importancia que tiene el PRESUPUESTO para el proceso de toma de decisiones en la CCP.

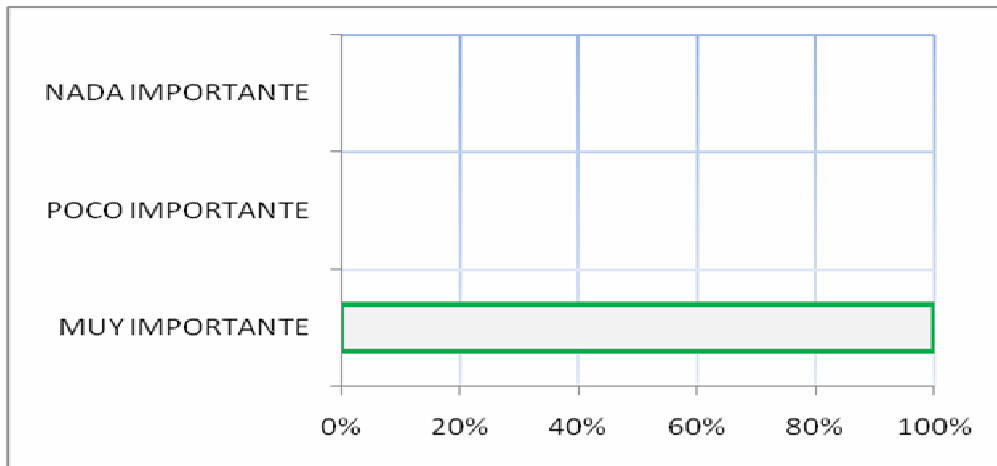
- A Muy importante
- B Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 15. Presupuesto**

<b>CRITERIO</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
MUY IMPORTANTE	4	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 15. Presupuesto**



FUENTE: esta investigación

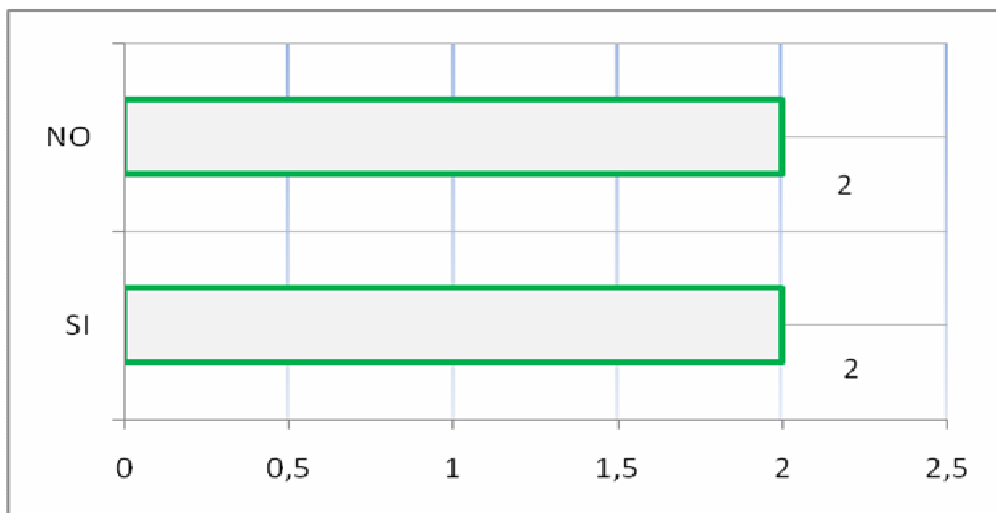
3. Conoce la estructura de un presupuesto integral. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Tabla 16. Presupuesto Integral**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	2	50,00
NO	2	50,00
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 16. Presupuesto Integral**



FUENTE: esta investigación

4. Califique el grado de importancia que tiene el PLAN FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP.

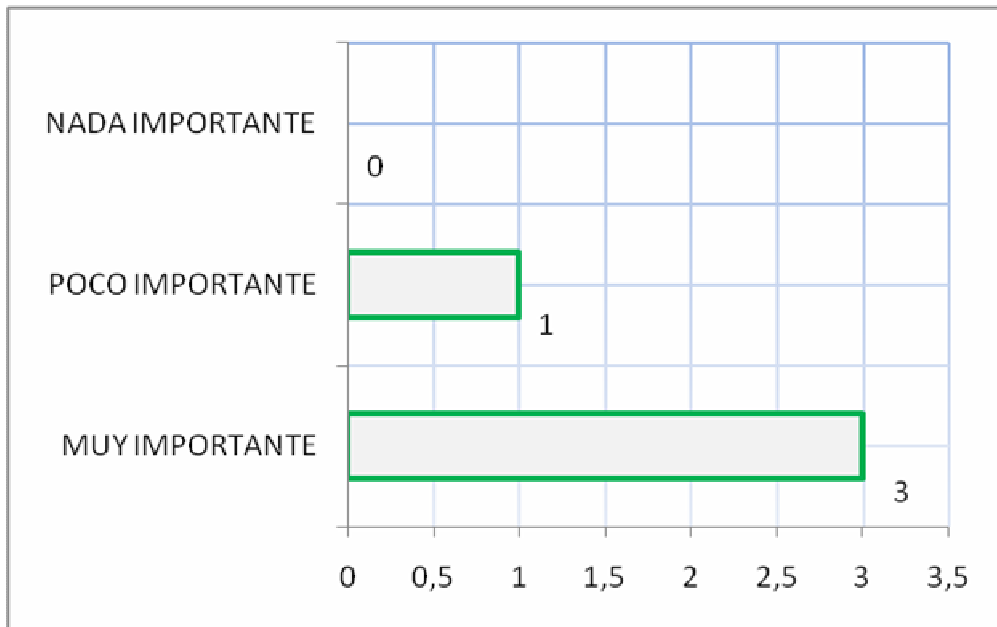
- A Muy importante
- B Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 17. Plan Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	3	75,00
POCO IMPORTANTE	1	25,00
NADA IMPORTANTE	0	0
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 17 Plan Financiero**



FUENTE: esta investigación

5. La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

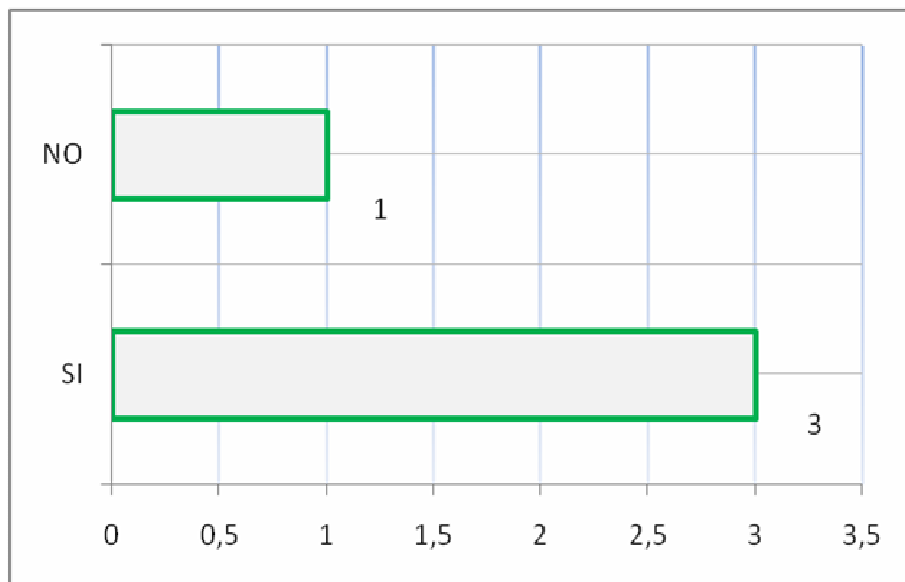
Planea financieramente la CCP Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Tabla 18. Planeación Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	3	75,00
NO	1	25,00
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 18. Planeación Financiera**



FUENTE: esta investigación

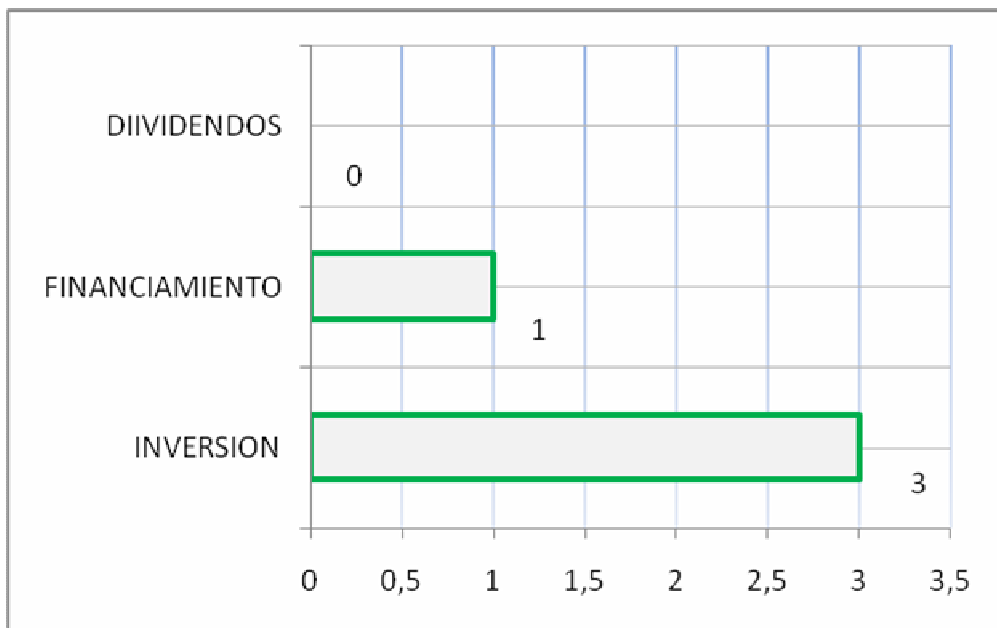
6. Las tres decisiones financieras más importantes son las de INVERSION, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS. Para la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, cual de las tres decisiones financieras se toma con más frecuencia por parte de la Presidencia Ejecutiva y/o Junta Directiva

**Tabla 19. Inversión, financiamiento, dividendos**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
INVERSIÓN	3	75,00
FINANCIAMIENTO	1	25,00
DIVIDENDOS	0	0
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 19. Inversión, financiamiento, dividendos**



FUENTE: esta investigación

7. Por favor conteste las siguientes preguntas con relación a la GESTION FINANCIERA en la CCP?

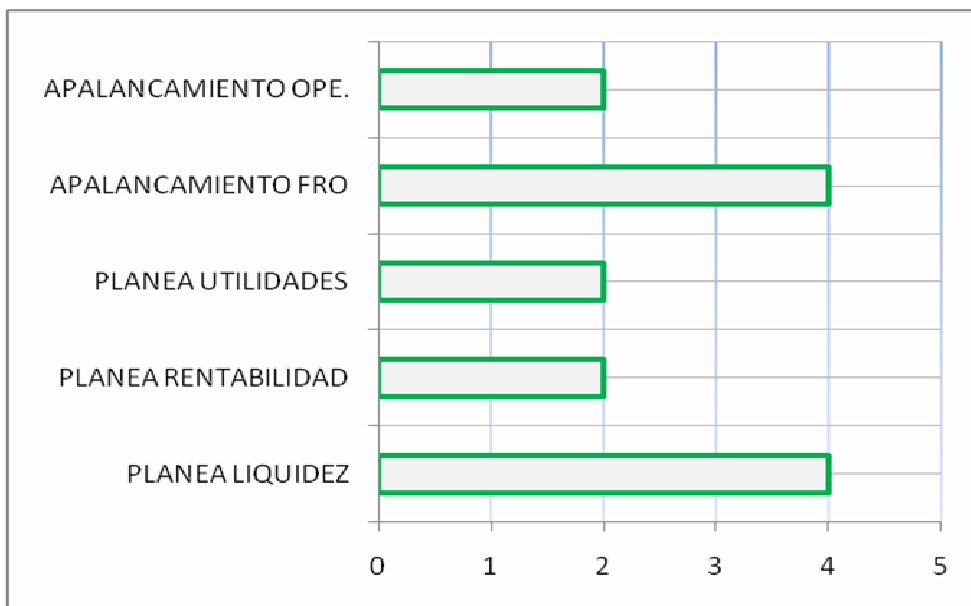
- a. Se Planea la LIQUIDEZ \_\_\_\_\_
- b. Se Planea la RENTABILIDAD \_\_\_\_\_
- c. Se Planean las UTILIDADES \_\_\_\_\_
- d. Se APALANCA FINANCIERAMENTE \_\_\_\_\_
- e. Se APALANCA OPERATIVAMENTE \_\_\_\_\_

**Tabla 20. Gestión Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
PLANEA LIQUIDEZ	4	100,00
PLANEA RENTABILIDAD	2	50,00
PLANEA UTILIDADES	2	16,67
APALANCAMIENTO FRO	4	83,33
APALANCAMIENTO OPE.	2	0

FUENTE: esta investigación

**Figura 20. Gestión Financiera**



FUENTE: esta investigación

8. ¿Ha experimentado la CCP problemas de liquidez, Si \_\_\_\_ NO \_\_\_\_?

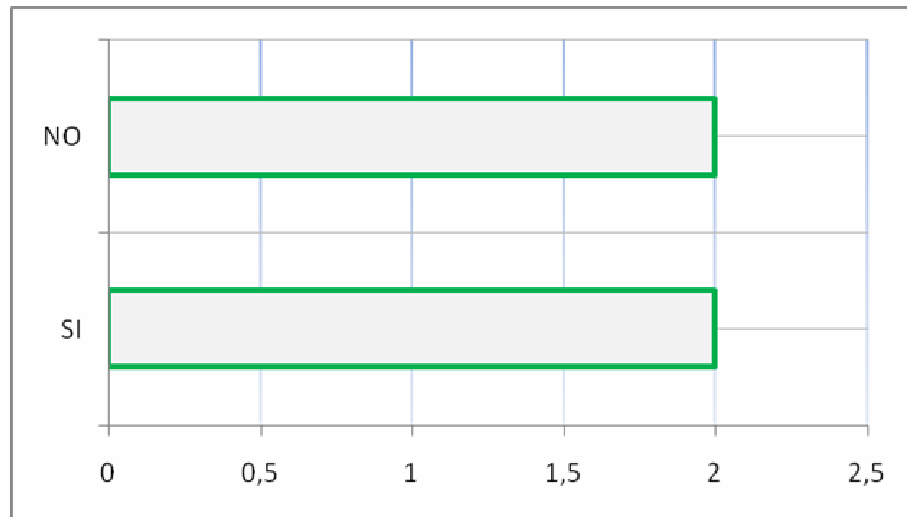
**Tabla 21. CCP Problemas de Liquidez**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	2	50,00
NO	2	50,00
	4	100

FUENTE: esta investigación



**Figura 21. CCP Problemas de Liquidez**



FUENTE: esta investigación

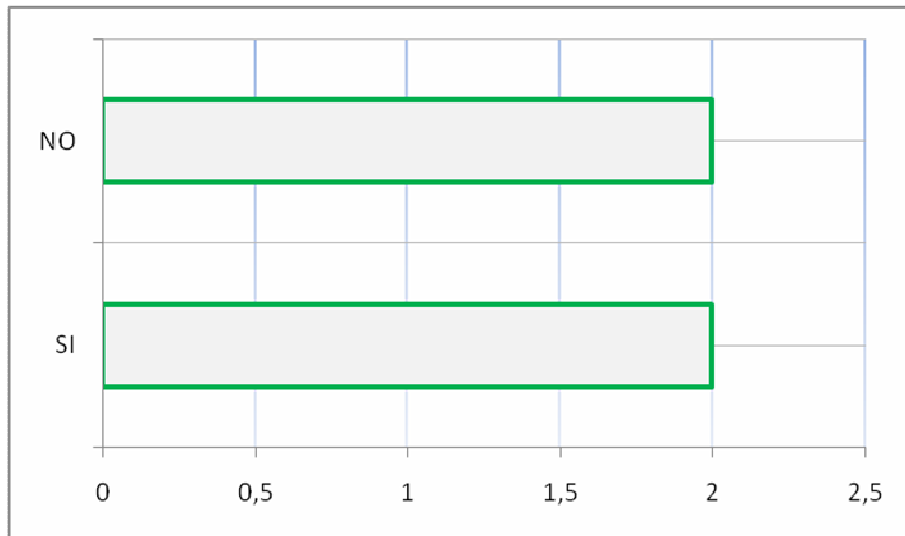
9. ¿Ha experimentado la CCP problemas de Rentabilidad, Si\_\_\_No\_\_\_?

**Tabla 22. CCP Problemas de Rentabilidad**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	2	50,00
NO	2	50,00
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 22. CCP Problemas de Rentabilidad**



FUENTE: esta investigación

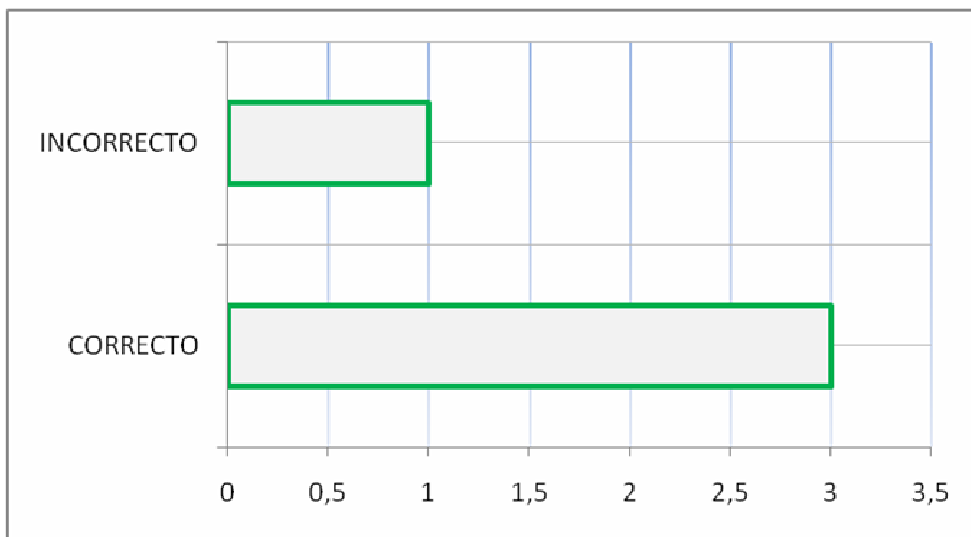
10. “El objetivo financiero de toda Organización es maximizar las utilidades”.  
 ¿Está de acuerdo con esta afirmación?, \_\_\_\_\_ es incorrecto? \_\_\_\_\_

**Tabla 23. Objetivo Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
CORRECTO	3	75,00
INCORRECTO	1	25,00
	4	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 23. Objetivo Financiero**



FUENTE: esta investigación

11. Cite FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO en la CCP

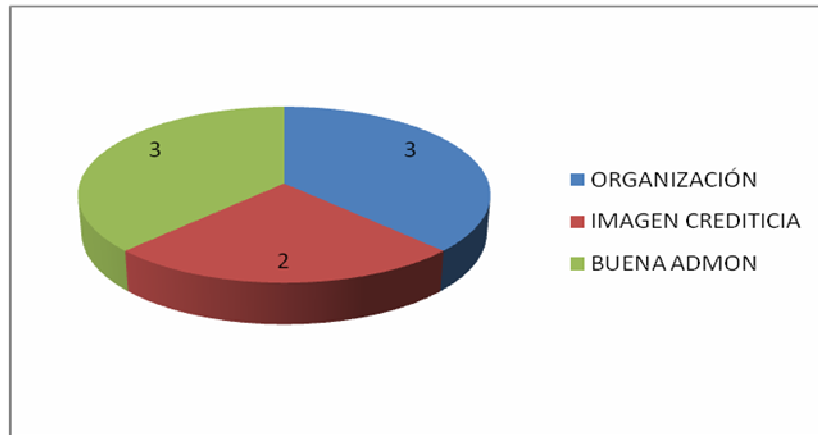
**Tabla 24. Fortalezas y Debilidades de Tipo Financiero**

FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES	No.
ORGANIZACIÓN	3	NO SE PLANEA	3
IMAGEN CREDITICIA	2	CAMBIO DE PERSONAL	3
BUENA ADMON	3	PTO. CORTO	1
		RECURSOS ESCASOS	2

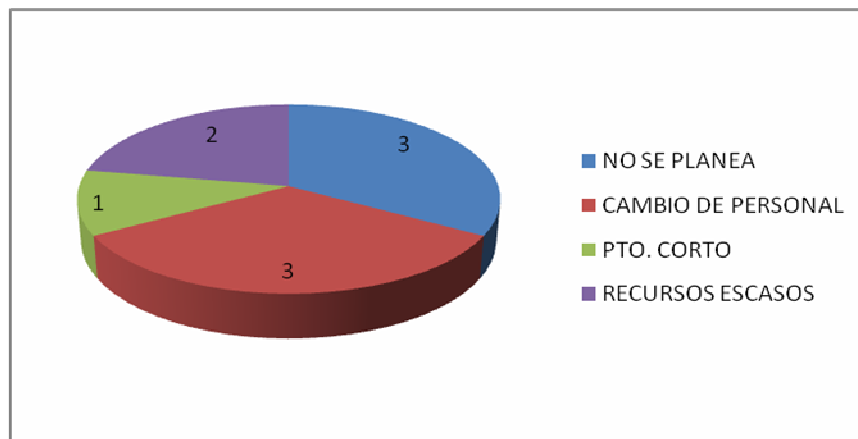
FUENTE: esta investigación

**Figura 24. Fortalezas y Debilidades de Tipo Financiero**

**FORTALEZAS**



**DEBILIDADES**



FUENTE: esta investigación

## TABULACIÓN ENCUESTAS FUNCIONARIOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1. Califique el grado de importancia que tiene el DIAGNOSTICO FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

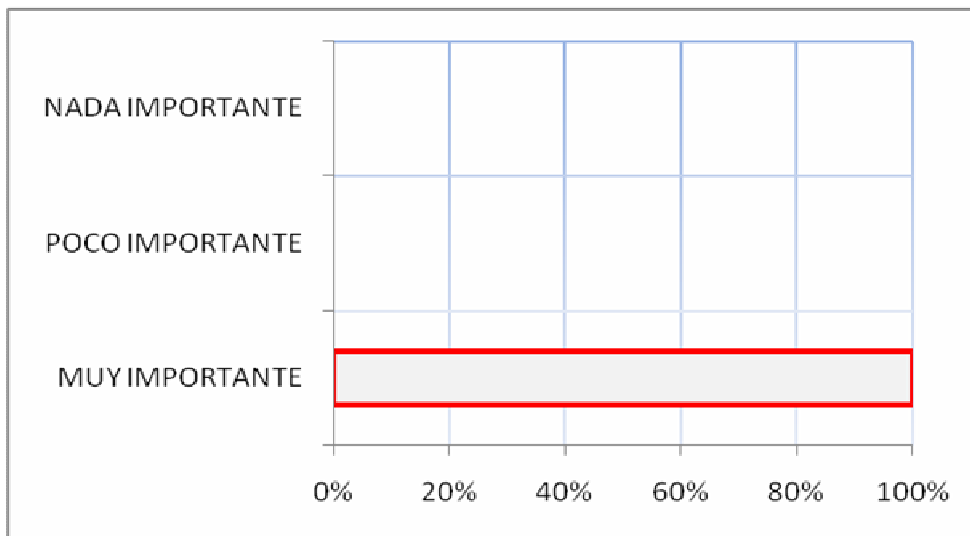
- g. Muy importante
- h. Poco importante
- i. Nada importante

**Tabla 25. Diagnostico Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	10	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 25. Diagnostico Financiero**



FUENTE: esta investigación

2. Califique el grado de importancia que tiene el PRESUPUESTO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

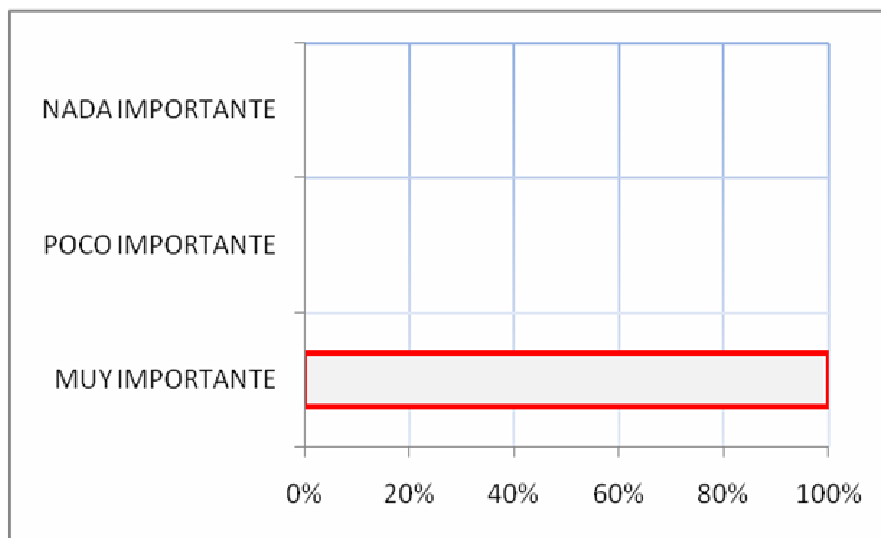
- a. Muy importante
- b. Poco importante
- c. Nada importante

**Tabla 26. Presupuesto**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	10	100
POCO IMPORTANTE	0	0
NADA IMPORTANTE	0	0
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 26. Presupuesto**



FUENTE: esta investigación

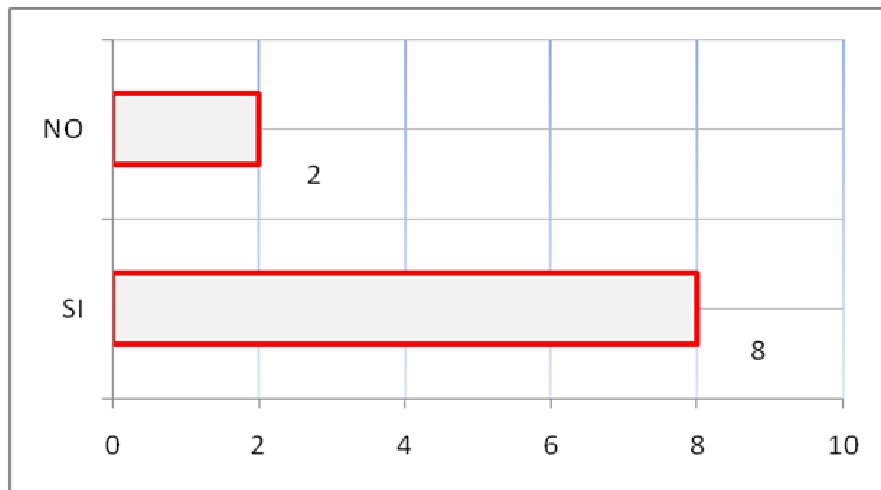
3. Conoce la estructura de un presupuesto integral. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Tabla 27. Estructura presupuesto Integral**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	8	200,00
NO	2	50,00
	10	250

FUENTE: esta investigación

**Figura 27. Estructura presupuesto Integral**



FUENTE: esta investigación

4. Califique el grado de importancia que tiene el PLAN FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP.

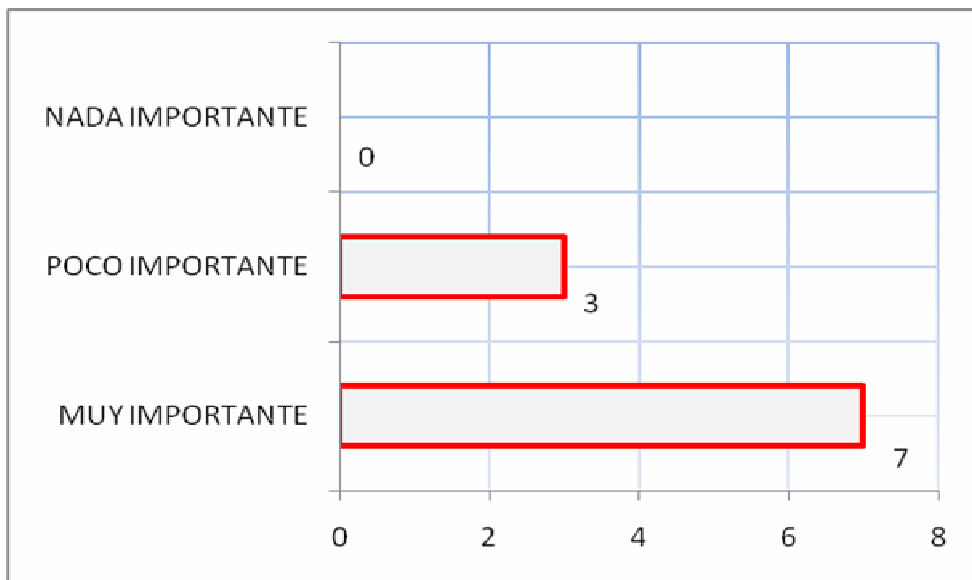
- A Muy importante
- B Poco importante
- j. Nada importante

**Tabla 28. Plan Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
MUY IMPORTANTE	7	70,00
POCO IMPORTANTE	3	30,00
NADA IMPORTANTE	0	0
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 28. Plan Financiero**



FUENTE: esta investigación



5. La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

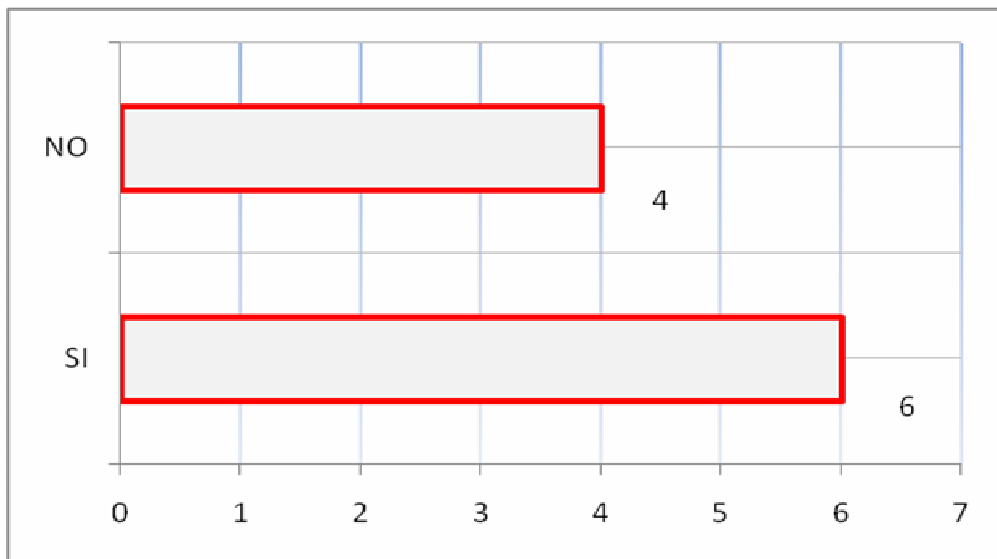
Planea financieramente la CCP Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Tabla 29. Planeación Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	6	60,00
NO	4	40,00
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 29. Planeación Financiera**



FUENTE: esta investigación

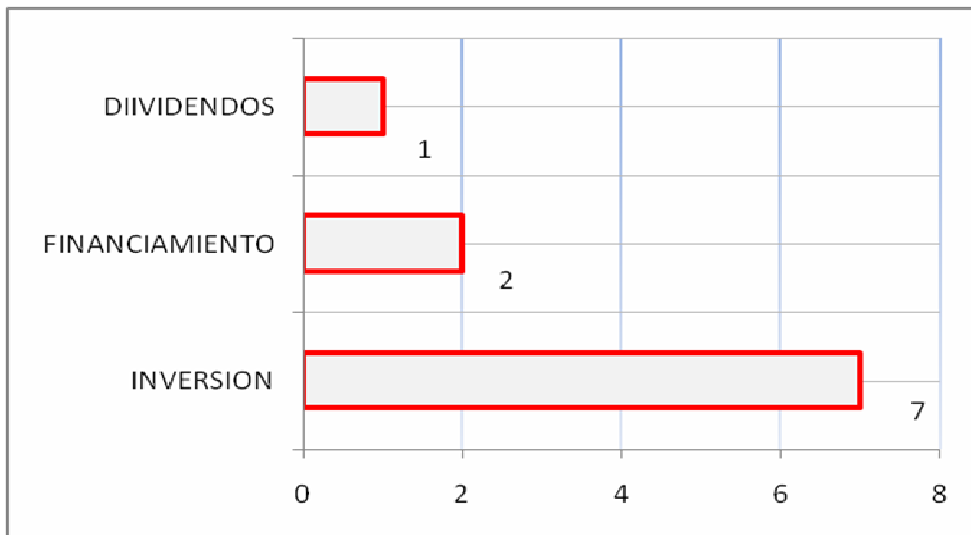
6. Las tres decisiones financieras más importantes son las de INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS. Para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, cual de las tres decisiones financieras se toma con más frecuencia por parte de la Presidencia Ejecutiva y/o Junta Directiva

**Tabla 30. Inversión, Financiamiento, Dividendos.**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
INVERSIÓN	7	70,00
FINANCIAMIENTO	2	20,00
DIVIDENDOS	1	10
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 30. Inversión, Financiamiento, Dividendos.**



FUENTE: esta investigación

7. Por favor conteste las siguientes preguntas con relación a la GESTIÓN FINANCIERA en la CCP?

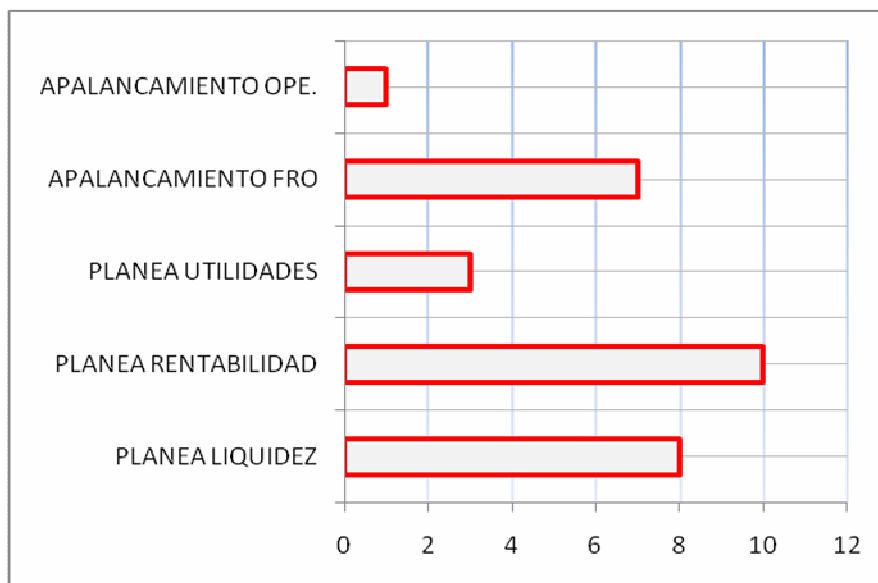
- a. Se Planea la LIQUIDEZ \_\_\_\_\_
- b. Se Planea la RENTABILIDAD \_\_\_\_\_
- c. Se Planean las UTILIDADES \_\_\_\_\_
- d. Se APALANCA FINANCIERAMENTE \_\_\_\_\_
- e. Se APALANCA OPERATIVAMENTE \_\_\_\_\_

**Tabla 31. Gestión Financiera**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
PLANEA LIQUIDEZ	8	100,00
PLANEA RENTABILIDAD	10	50,00
PLANEA UTILIDADES	3	16,67
APALANCAMIENTO FRO	7	83,33
APALANCAMIENTO OPE.	1	0

FUENTE: esta investigación

**Figura 31. Gestión Financiera**



FUENTE: esta investigación

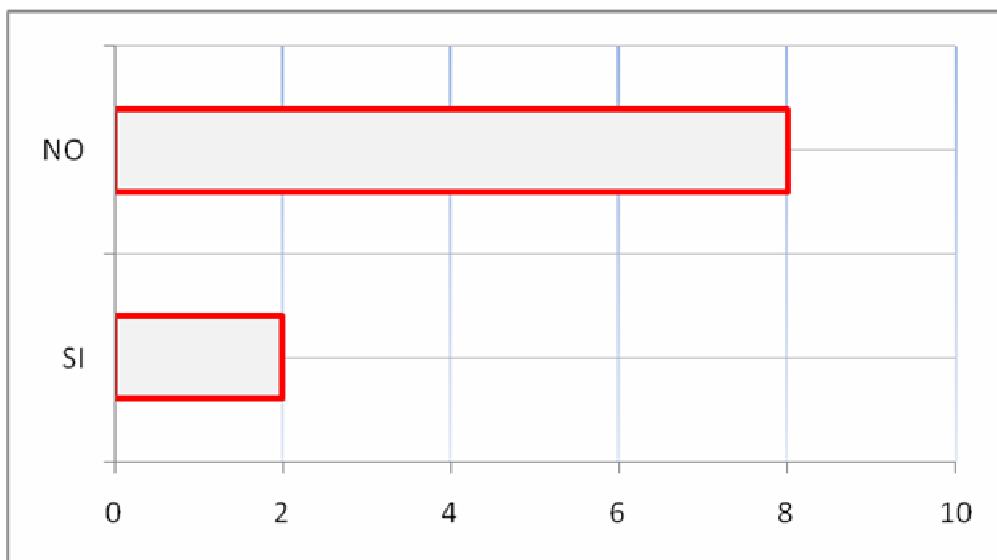
8. ¿Ha experimentado la CCP problemas de liquidez, Si\_\_\_\_ NO\_\_\_\_?

**Tabla 32. Problemas de Liquidez**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	2	20,00
NO	8	80,00
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 32. Problemas de Liquidez**



FUENTE: esta investigación

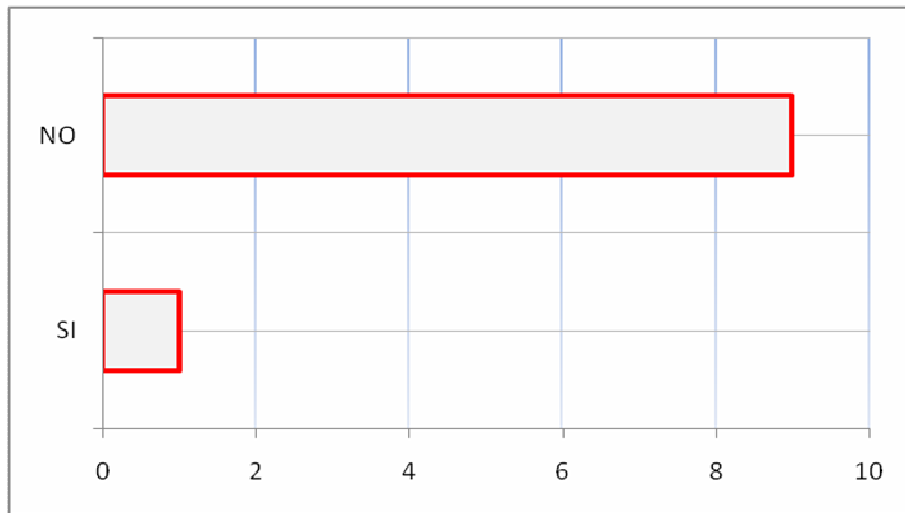
9. ¿Ha experimentado la CCP problemas de Rentabilidad, Si\_\_\_No\_\_\_?

**Tabla 33. Problemas de Rentabilidad**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
SI	1	10,00
NO	9	90,00
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 33. Problemas de Rentabilidad**



FUENTE: esta investigación

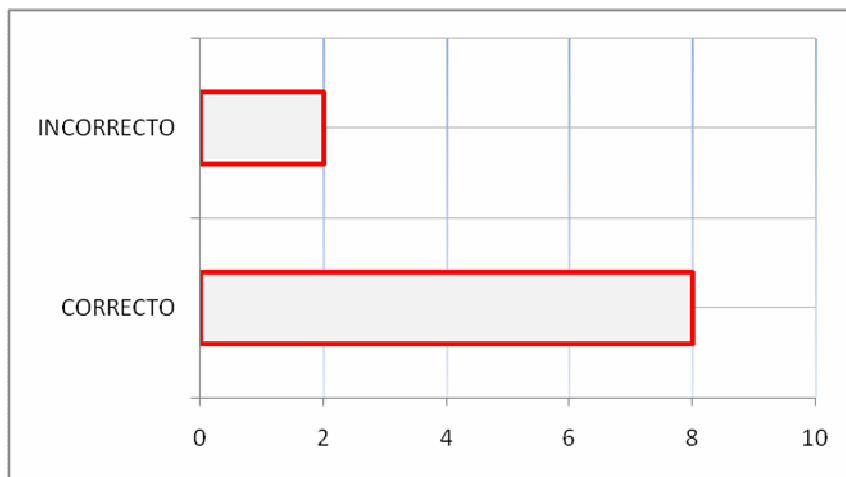
10. “El objetivo financiero de toda Organización es maximizar las utilidades”.  
¿Está de acuerdo con esta afirmación?, \_\_\_\_\_ es incorrecto? \_\_\_\_\_

**Tabla 34. Objetivo Financiero**

CRITERIO	ENCUESTADOS	%
CORRECTO	8	80,00
INCORRECTO	2	20,00
	10	100

FUENTE: esta investigación

**Figura 34. Objetivo Financiero**



FUENTE: esta investigación

11. Cite FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO en la CCP

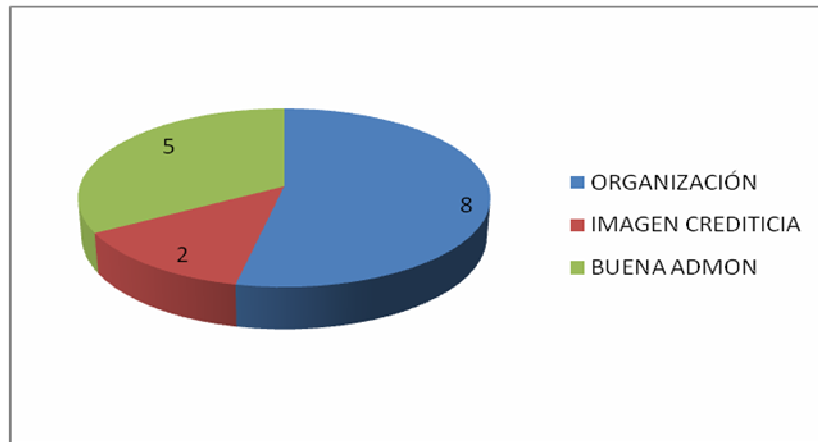
**Tabla 35. Fortalezas y Debilidades de Tipo Financiero**

FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES	No.
ORGANIZACIÓN	8	NO SE PLANEA	9
IMAGEN CREDITICIA	2	CAMBIO DE PERSONAL	8
BUENA ADMON	5	PTO. CORTO	2
		RECURSOS ESCASOS	3

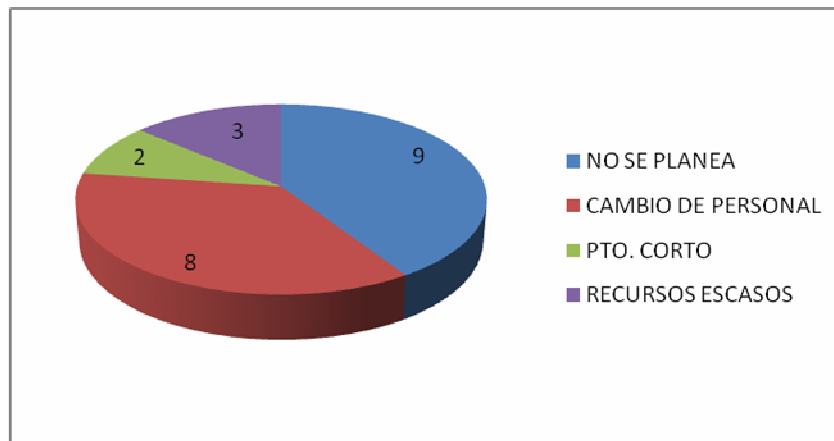
FUENTE: esta investigación

**Figura 35. Fortalezas y Debilidades de Tipo Financiero**

## FORTALEZAS



## DEBILIDADES



FUENTE: esta investigación



## 2. EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una entidad. Indica si una entidad tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, un periodo razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficiente de administración de inventarios, suficientes propiedades de equipo y una estructura de capital adecuada. Todo ello es necesario si una entidad ha de lograr la meta de maximizar la riqueza de los accionistas. 16

El análisis financiero también puede usarse para evaluar su viabilidad como entidad continua, así como para determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume.

Además de los gerentes de finanzas otras personas emplean los análisis financieros. Por ejemplo, los gerentes de crédito, pueden examinar ciertas razones financieras básicas relacionadas con un posible cliente, para decidir si le extiende un crédito. Los analistas de valores utilizan el análisis financiero como ayuda para evaluar el valor de distintos títulos; los banqueros utilizan las herramientas del análisis financiero para decidir si conceden préstamos.

El Análisis de los estados financieros, ayuda a evaluar las condiciones actuales financieras de la entidad.

El análisis financiero permite evaluar el desempeño financiero y operativo de una entidad, a través del estudio de los estados financieros observando tendencias, márgenes, indicadores y razones. El objetivo principal del análisis financiero es servir de herramienta para la toma de decisiones.

Un análisis financiero realizado de la manera correcta debe responder a interrogantes como:

- Nivel de activos adecuado, según el volumen de operaciones.
- Capital de trabajo adecuado para atender las operaciones actuales y futuras.
- Nivel adecuado de capacidad instalada.
- Estructura de capital adecuada.
- Capacidad de pago de los pasivos corrientes y de largo plazo.
- Determinación de las tasas adecuadas de rentabilidad de ventas, activo y patrimonio.
- Política de adquisición de activos.

---

<sup>16</sup> Planeación y Análisis Financiero – Ignacio Vélez Pareja – Universidad externado de Colombia – Pág. 96-102

- Estructura de márgenes de utilidad.

El análisis financiero es una herramienta de gran utilidad para los administradores de empresas, los inversionistas, los bancos y acreedores en general, las bolsas de valores y entidades gubernamentales de vigilancia como las superintendencias y la administración de impuestos.

Las razones financieras son esenciales en el análisis financiero. Éstas resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades: las cantidades relacionadas corresponden a diferentes cuentas de los estados financieros de una entidad.

El análisis por razones o indicadores permite observar puntos fuertes o débiles de una entidad, indicando también probabilidades y tendencias, pudiendo así determinar qué cuentas de los estados financieros requieren de mayor atención en el análisis. El adecuado análisis de estos indicadores permite encontrar información que no se encuentra en las cifras de los estados financieros.

Las razones financieras por sí mismas no tienen mucho significado, por lo que deben ser comparadas con algo para poder determinar si indican situaciones favorables o desfavorables.

Los estándares de comparación pueden resumirse así:

- Estándares de quien realiza el análisis. Depende del criterio del analista de lo que es adecuado o no, con base en su experiencia.
- Razones o indicadores de la misma entidad, obtenidos en períodos anteriores de análisis.
- Razones o indicadores calculados en el presupuesto de la entidad.
- Razones o indicadores promedios de la industria de la que hace parte la entidad analizada
- Existen razones financieras específicas para el sector real, para el sector financiero y el sector asegurador, y pueden ser clasificadas de esta manera
- Los la situación actual y la trayectoria histórica de la entidad, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades. Los Indicadores Financieros obtenidos en el análisis nos sirven para preparar Estados Financieros Proyectados, en base a la realidad.

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una entidad, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que

van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas.

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes:

- análisis comparativo,
- análisis de tendencias;
- estados financieros proporcionales;
- indicadores financieros y
- análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una entidad, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

**Figura 36. Clasificación razones financieras**

Razones de liquidez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón corriente</li> <li>• Prueba ácida</li> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Intervalo básico defensivo</li> </ul>
Estructura de capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverage total</li> <li>• Nivel de endeudamiento</li> <li>• Número de veces que se gana el interés</li> </ul>
Razones de actividad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de cartera</li> <li>• Período de cobranza de la cartera</li> <li>• Rotación de inventarios</li> <li>• Días de inventario</li> <li>• Rotación de proveedores</li> <li>• Días de compra en cuentas por pagar</li> <li>• Ciclo neto de comercialización</li> <li>• Rotación de activos</li> </ul>
Razones de rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre la inversión</li> <li>• Margen de ganancias</li> <li>• Rendimiento del patrimonio</li> </ul>

Fuente: Este estudio

Una vez calculados los indicadores seleccionados para responder los interrogantes planteados se procede a su interpretación que es, quizá, la parte más delicada en un proceso de análisis financiero, porque involucra ya no una parte cuantitativa, sino una gran carga de subjetividad y de limitaciones inherentes al manejo de información que pudo, entre otras cosas, haber sido manipulada o simplemente mal presentada. Además existen una serie de factores externos que inciden en los resultados obtenidos, principalmente por efecto de la inflación. Por tal motivo, todas las operaciones realizadas por una entidad, en un período dado de tiempo, deben ser sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el

propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo. Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación.

Esta situación hace que ciertas razones financieras no puedan ser calculadas con las cifras emitidas en los estados financieros, sino que deban ser sometidas a una depuración o "corrección" adicional, que propugna porque la interpretación de tales resultados no esté distorsionada y conduzca a juicios erróneos y a la toma de decisiones equivocadas.

## **2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro de naturaleza corporativa, gremial y privada. Constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, mediante decreto número 267 del 14 de febrero de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931 y que se rige por las normas contempladas en el decreto 410 de 1971 y demás disposiciones que le adicionen o reformen.

En los 90 años de trabajo institucional la función básica de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial de su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la óptima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano le permita lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región. Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto es de 45 municipios, de los cuales 41 pertenecen al Departamento de Nariño y 4 al Departamento del Putumayo.

Las fuentes históricas no señalan documento alguno que relate los objetivos y las funciones de la Cámara de Comercio de Pasto en el momento de su fundación. Por lo tanto, se presume que haya asumido textualmente como marco de acción lo estipulado en la ley 111 de 1890, norma que regía para entonces la creación y funcionamiento de las Cámaras de Comercio del país. Así la Cámara de Comercio de Pasto ha evolucionado paralelamente a las normas estatales demarcadas en el tiempo y en los últimos años se ha ajustado a las nuevas formas organizativas y administrativas que rigen a las entidades modernas.

La creación de la Cámara de Comercio de Pasto se produjo en una época de dirigencia y autonomía regional, fue así como la Cámara contribuyó a promover proyectos para la modernización y mejoramiento de las vías de comunicación y los

sistemas de transporte que se habían visto disminuidos por la nueva ruta del Canal de Panamá desde 1914.

A partir de 1931 la Cámara de Comercio de Pasto en la búsqueda de beneficios para el sector del comercio y la sociedad del sur de Colombia contribuyó a impulsar proyectos como: “La construcción del aeródromo, actualizar el telégrafo, exigir el montaje de los proyectos de la hidroeléctrica municipal del río Mayo y el río Patía, la carretera Panamericana, viabilizar el tratado de comercio exterior Colombo- Ecuatoriano, como parte del acomodamiento geopolítico de la región”.

En el periodo 1960 a 1979 se suscitan cambios en las ambiciones de desarrollo regional y es ahí donde la Cámara de Comercio de Pasto, continúa presente en la búsqueda de un mayor bienestar tanto para los comerciantes como para la sociedad en general; “extinguendo el ferrocarril del Pacífico, se sustituye por el proyecto de la carretera el Diviso- Tumaco, se inician proyectos de construcción de las redes eléctricas como las centrales hidroeléctricas del río Mayo y río Patía, la planta municipal de Pasto y finalmente se implementa el servicio de la red de interconexión Eléctrica Nacional”

Así mismo la Cámara de Comercio en los últimos años ha realizado grandes esfuerzos por contribuir a la solución de problemas de tipo social, como los desplazados de la guerra del narcotráfico y guerrilla, el desempleo y los constantes paros que se han presentado en la región. También, problemas que se han presentado en el sector comercial tales como cierre de negocios e industrias debido a las nuevas reformas económicas que se han venido presentando en el país.

En este orden de ideas, la Cámara de Comercio fue la institución promotora para la creación del Fondo Regional de Garantías como una estrategia de financiación de créditos para la micro, pequeña y mediana entidad. De igual manera, la existencia del Laboratorio Colombiano de Diseño, se debe al aporte de la institución con el sector artesanal de Nariño, a los convenios con Artesanías de Colombia y a la gestión que realizará la entidad, para poder contar con un punto de asesoría y mejoramiento del diseño para la artesanía nariñense.

Finalmente cabe decir que la Cámara de Comercio de Pasto es una entidad de liderazgo regional, siendo una de las principales instituciones a nivel de Nariño, jugando un papel trascendental en el desarrollo económico y social; sin desconocer, la gestión permanente que ha realizado en el orden regional, nacional e internacional, reclamado por medio de su vocería la presencia del Estado y de las autoridades nacionales, seccionales y locales, para que uniendo esfuerzos se oriente el futuro del Departamento del Nariño.

## **DEPARTAMENTOS**

### **PRESIDENCIA EJECUTIVA**

En la actualidad se encuentra a cargo de: Gloria Esperanza Pérez Rosero

La Presidencia Ejecutiva tiene un plan de trabajo el cual se menciona a continuación:

El plan de trabajo propuesto, para desarrollarse en el periodo de administración del presidente ejecutivo se basa en cuatro líneas estratégicas así:

- Desarrollo Empresarial
- Desarrollo Social
- Desarrollo Institucional
- Desarrollo Regional

El énfasis en la gestión comercial e internacional, la información comercial y empresarial y la promoción empresarial, radica en que estas estrategias son elementos fundamentales para generar mejores oportunidades comerciales para los empresarios de la región, se proponen acciones para el fortalecimiento de aspectos cívicos sociales que desarrolla la Cámara de Comercio de Pasto, en el cumplimiento de sus funciones.

El desarrollo institucional se muestra con el compromiso de la institución por mejorar continuamente, acogiendo las directrices del SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, en el cual estamos trabajando, para ello se ha planteado aspectos relacionados con el mejoramiento del Talento Humano, como base fundamental en el proceso de mejora continua.

La Gestión de calidad, también implica procesos administrativos transparentes, documentados y evaluados periódicamente, que permitan llevar un control y registro de los actos que desarrolla la administración de la entidad en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos y de calidad.

El avance tecnológico, requiere de una actualización permanente de las plataformas de servicios para brindar una mejor atención a nuestros clientes.

El desarrollo regional, es uno de los aspectos importantes donde la entidad ha considerado necesario involucrarse, como medio de fortalecimiento a la gestión institucional y al desarrollo empresarial.

## **DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS**

El objetivo fundamental de Planeación es evaluar la gestión institucional y contribuir al desarrollo empresarial y regional, mediante la realización de planes, programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de productividad y competitividad regional.

Al interior del departamento se consolida y analiza información estadística económica y empresarial, la cual sirve de instrumento orientador para la toma de decisiones de la institución, los empresarios y las entidades públicas y privadas.

## **DEPARTAMENTO JURÍDICO Y DE REGISTRO PÚBLICO**

A través del Departamento Jurídico la Cámara de Comercio de Pasto; se cumple con la función encomendada por el legislador de llevar el registro público de su zona jurisdicción, el cual sirve para dar fe pública de una serie de actos y contratos, cuyo conocimiento resulta de interés para seguridad de los terceros y de los empresarios mismos, contribuyendo de esta manera a la moralidad en la vida de los negocios.

Este registro, además, es fuente de consulta que facilita la investigación y elaboración de estadísticas e indicadores económicos de la región.

El Departamento Jurídico atiende consultas y asesora a empresarios y público en general en todo lo relacionado con el registro público. Igualmente certifica sobre todo los actos y documentos en él inscritos.

## **DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

A través de este Departamento la Cámara de Comercio de Pasto, promueve y divulga el desarrollo empresarial en el ámbito social, local y regional, apoya la gestión gremial y logra la concertación entre el sector público y privado, impulsando el progreso económico y social de la región.

Es la encargada de cristalizar la misión institucional y lograr que el empresario cada día crea y confíe en la entidad; cuenta con la oficina de servicio al cliente, promoción empresarial, gestión comercio internacional, sistema de atención e información empresarial- SAE y centro de participación y control ciudadano.

Para desarrollar esta importante actividad el Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial realiza un significativo número de eventos cada año y para ponerlos en marcha tiene en cuenta:

- Selección de ferias y eventos de acuerdo a la necesidad de cada sector.
- Valoración de la inversión y gastos que demanda la participación del evento.



- Inscripción del empresario, cuando la Cámara de Comercio está encargada de la organización del evento, o en su defecto, establecer el contacto con la entidad encargada de la organización.
- Promoción, publicidad, divulgación del evento mediante medios radiales y escritos.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

A través de este departamento, la Cámara de Comercio de Pasto busca una proyección institucional hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.

La misión de este departamento es lograr la integración de los procesos existentes en la Cámara de Comercio de Pasto, alcanzando una correcta ejecución de los mismos, que permitan una excelente atención al cliente.

Debe hacer énfasis en la racionalización de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

El departamento cuenta con talento humano calificado, competente y comprometido que atienden las áreas de contabilidad, tesorería, almacén, centro de convenciones y servicios generales.<sup>17</sup>

**Misión**<sup>18</sup> En la Cámara de Comercio de Pasto, fomentamos el desarrollo empresarial en la jurisdicción a través de un portafolio de servicios acorde a sus necesidades; cumplimos con la función legal de llevar los Registros Públicos y representamos al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto.

Promovemos la creación de nuevas empresas en la jurisdicción y el fortalecimiento de las existentes, con servicios de información, capacitación, asesoría empresarial, consultaría jurídica, gestión comercial, estudios y proyectos de desarrollo económico y social para la región. Disponemos de un talento humano comprometido, competente y calificado con actitud de cambio y vocación de servicio, quien brinda atención personalizada y oportuna.

Mantenemos una adecuada estructura física y tecnológica, acorde a las expectativas de nuestros clientes. Evaluamos periódicamente la gestión de la institución con el fin de garantizar su mejoramiento continuo.

---

<sup>17</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. *Portafolio de Servicios*. 2004. Graficolor. San Juan de Pasto. 2004

<sup>18</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. *Portafolio de Servicios*. 2004. Graficolor. San Juan de Pasto. 2004

**Visión 19** Ser en el 2009 una Cámara de Comercio líder y competitiva en el desarrollo empresarial, eficiente en el manejo de sus recursos y eficaz en la prestación de sus servicios.

## **DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

El análisis expuesto a continuación parte de una identificación de la composición de los estados financieros de la Cámara durante el último año causado 2007 y el año 2006, con el fin de identificar las variables más características en el desempeño financiero de la institución en este periodo de tiempo.

Los estatutos que actualmente rigen las operaciones de la Cámara fueron aprobados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Superintendencia de Industria y Comercio mediante Resolución No. 31602 de 11 de noviembre de 2003.

En diciembre 23 de 2004, el ICONTEC autorizó el Otorgamiento del Certificado ICONTEC de Gestión de Calidad con los requisitos ISO 9001:2000 para las actividades de servicio de los registros públicos: Mercantil, Proponentes y Entidades sin ánimo de lucro. El 31 de enero de 2006 se realizó la Auditoria de Seguimiento.

## **PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES**

La Cámara de Comercio de Pasto para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros aplica las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, que son establecidas en disposiciones legales. A continuación se describen las principales políticas y prácticas que la Cámara de Comercio ha adoptado en concordancia con lo anterior.

### **Criterio de materialidad**

El reconocimiento y preparación de los hechos económicos se hace con base en la importancia relativa de éstos. Al preparar los estados financieros la materialidad se determina con relación al activo total, pasivo total, capital de trabajo, patrimonio o excedentes, según corresponda.

### **Ajustes integrales por inflación**

Los estados financieros han sido preparados con base en los registros contables mantenidos bajo la norma del costo histórico. A partir del 1 de enero de 1992 y hasta el 31 de diciembre de 2006, la contabilidad reconoció el efecto de las

---

<sup>19</sup> Op Cit., CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Portafolio de Servicios.**

variaciones en el poder adquisitivo de la moneda, utilizando el índice de precios al consumidor para ingresos medios certificado por el DANE (PAAG- Porcentaje de Ajuste el Año Gravable, actualizando las cifras de los activos y pasivos no monetarios y el patrimonio, con excepción del superávit por valorización. Para el año 2007 se eliminaron los ajustes por inflación, de acuerdo con el Artículo 78 de la Ley 1111 de 2006.

La Cámara de Comercio de Pasto en su estructura contable utiliza el Plan Unico de Cuentas de los Comerciantes (PUC) contenido en el Decreto 2650 de 1993.

### **Inversiones**

Las inversiones permanentes en acciones se contabilizan inicialmente al costo y se ajustan por inflación. Si al cierre del ejercicio su valor de mercado o su valor intrínseco es menor que el costo en libros se registra una provisión con cargo a resultados. Cualquier exceso del valor del mercado o del valor intrínseco sobre el costo en libros al cierre de ejercicio, es contabilizado separadamente como valorización con abono a la cuenta de superávit por valorización.

### **Propiedades, planta y equipo**

Las propiedades, planta y equipo se registran al costo y se incrementaron por el PAAG mensual, por efecto de los ajustes por inflación, hasta el 31 de diciembre de 2006.

La depreciación se calcula sobre el costo ajustado por inflación de los activos, utilizando el método de línea recta, de acuerdo con los años de vida útil estimada y aplicando unas tasas anuales así: construcciones y edificaciones 20 años o 5%, equipo de oficina 10 años o 10%, equipo de computación y comunicación 5 años o 20% y vehículos 5 años o 20%. La Cámara provee cada año, dentro de su presupuesto, sumas adecuadas para el mantenimiento de los edificios. Los gastos de reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados en la medida en que se incurren.

### **Valorización**

La valorización de activos fijos e inversiones se determina comparando su costo neto ajustado por inflación con su valor de realización o intrínseco.

- Inversiones en sociedades: Se aplica el valor intrínseco de las acciones suministrado por las sociedades en las cuales se tiene dichas inversiones.

- Bienes Raíces: Se determinó el avalúo en diciembre 27 de 2007 por el Ingeniero Civil Cesar Augusto Vallejo Franco, miembro afiliado a la Lonja de Propiedad Raíz de Nariño y Putumayo.

Los resultados de la comparación se reflejan en la cuenta valorizaciones con la contrapartida Superávit por Valorizaciones.

### **Obligaciones laborales**

Estas obligaciones se consolidan al fin de cada ejercicio, con base en los contratos de trabajo y las normas legales vigentes.

### **Diferidos**

Los diferidos incluyen los gastos pagados por anticipado incurridos por la Entidad en desarrollo de sus actividades y los cargos diferidos que representan bienes o servicios recibidos, de los cuales se espera obtener beneficios económicos en otros períodos futuros.

### **Sistema de causación**

Todos los ingresos, costos y gastos se llevan a resultados por el sistema de causación, según el cual los hechos económicos son reconocidos en el período en el cual se realizan, independientemente de que se hayan recibido o pagado el efectivo o su equivalente.

### **Cuentas de orden deudoras y acreedoras**

#### **Deudoras**

Se registran en cuentas de orden deudoras hechos o circunstancias de los cuales se pueden generar derechos que afecten la estructura financiera de la Cámara de Comercio de Pasto, también, son cuentas para efectos de control interno de los activos.

#### **Acreedoras**

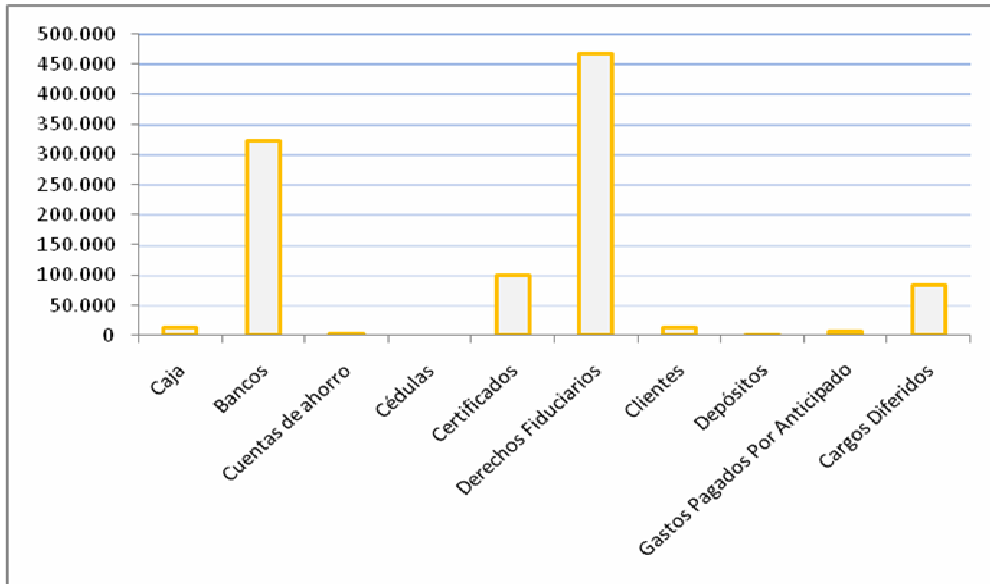
Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromiso o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la Cámara de Comercio de Pasto, también incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de los pasivos y de patrimonio.

**Tabla 36. Balance General Comparativo  
Cámara De Comercio De Pasto 2007**

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2007 En miles de pesos						
	2007	PART	2006	PART	VARIACION ABSOLUTA	RELATIVA
<b>Pasivos</b>						
Corriente						
Costos y Gastos por Pagar	62.541	1%	518.432	7%	-455.891	-88%
Acreedores Oficiales	362	0%	315	0%	47	15%
Retención en la Fuente	13.598	0%	31.427	0%	-17.829	-57%
Impuesto a la Ventas Retenido	3.325	0%	0	0%	3.325	
Impuesto Industria y Cio. Retenido	510	0%	1.523	0%	-1.013	-67%
Retenciones y Aportes Nómina	1.711	0%	12.428	0%	-10.717	-86%
Acreedores Varios	235	0%	9.982	0%	-9.747	-98%
Imponentes por Pagar	6.445	0%	10.064	0%	-3.619	-36%
Cesantías	53.271	1%	52.086	1%	1.185	2%
Intereses sobre Cesantías	6.340	0%	6.178	0%	162	3%
Vacaciones	15.391	0%	14.543	0%	848	6%
Ingresos Recibidos Para Terceros	84.626	1%	209.568	3%	-124.942	-60%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>248.355</b>	<b>4%</b>	<b>866.546</b>	<b>12%</b>	<b>-618.191</b>	<b>-71%</b>
Largo Plazo						
Otros Pasivos	697.049	10%	697.049	9%	0	0%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>697.049</b>	<b>10%</b>	<b>697.049</b>	<b>9%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>945.404</b>	<b>14%</b>	<b>1.563.595</b>	<b>21%</b>	<b>-618.191</b>	<b>-40%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Fondo Social	1.439.662	21%	1.316.626	18%	123.036	9%
Revalorización del Patrimonio	1.629.356	24%	1.629.356	22%	0	0%
Resultado del Ejercicio	19.211	0%	123.036	2%	-103.825	-84%
Superávit por Valorizaciones	2.725.695	40%	2.814.863	38%	-89.168	-3%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>5.813.924</b>	<b>86%</b>	<b>5.883.881</b>	<b>79%</b>	<b>-69.957</b>	<b>-1%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6.759.328</b>	<b>100%</b>	<b>7.447.476</b>	<b>100%</b>	<b>-688.148</b>	<b>-9%</b>
<b>Cuentas de Orden</b>						
Deudoras de Control por contra						
Prop.Planta y Eq.Totalmente deprec.	336.178	7%	251.576	5%	84.602	34%
Ajuste por Inflación Activos	2.917.073	59%	2.917.073	58%	0	0%
<b>Total Deudoras de Control</b>	<b>3.253.251</b>	<b>65%</b>	<b>3.168.649</b>	<b>63%</b>	<b>84.602</b>	<b>3%</b>
Acreedoras de Control						
Responsabilidades Contingentes						
Bienes y Valores recib, de Terceros	84.626	2%	209.568	4%	-124.942	-60%
Acreedoras de Control						
Ajustes por Inflación Patrimonio	1.629.356	33%	1.629.356	33%	0	0%
<b>Total Acreedoras de Control</b>	<b>1.713.982</b>	<b>35%</b>	<b>1.838.924</b>	<b>37%</b>	<b>-124.942</b>	<b>-7%</b>
<b>Total Cuentas de Orden</b>	<b>4.967.233</b>	<b>100%</b>	<b>5.007.573</b>	<b>100%</b>	<b>-40.340</b>	<b>-1%</b>
GLORIA ESPERANZA PEREZ ROSERO Presidenta Ejecutiva			CONCEPCION PANTOJA ESTRADA Contadora T.P. 40,109-T			
ALVARO EDUARDO ARCINIEGAS ALVEAR Revisor Fiscal T.P. 34,142-T ACTIVOS CONTADORES Y ASESORES LTDA.						

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

**Figura 37. Composición Activo Corriente 2006**



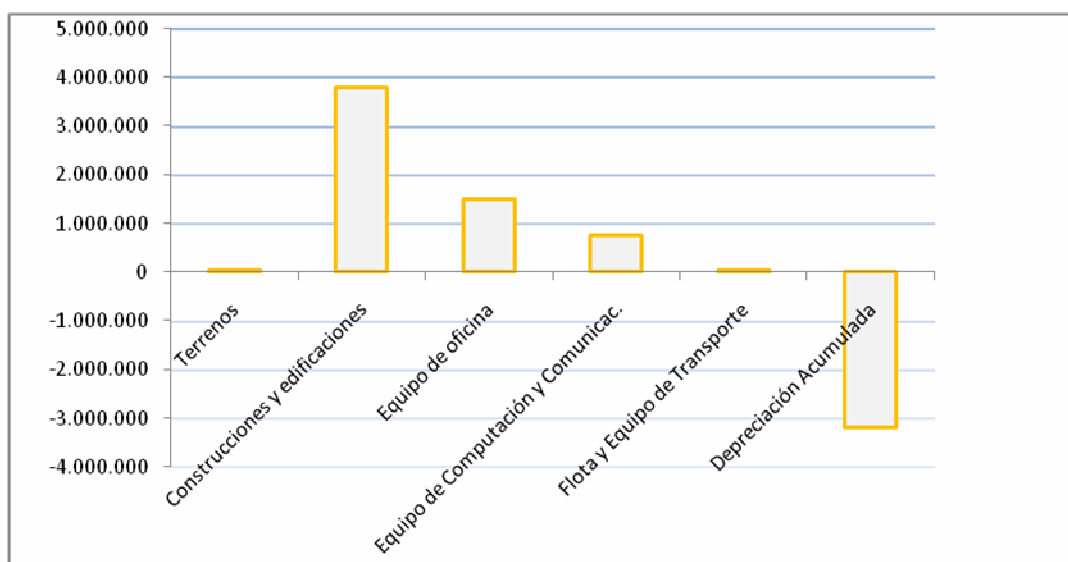
FUENTE: esta investigación

**Tabla 37. Inversiones -Derechos Fiduciarios**

ENTIDAD	TITULO Nos.	2006	2005
Fiducolombia	0883-778257	417.250	547.331
Fiducolombia	0883-773058	48.824	27.723
Fiducolombia	300.164	0	952
Fiducolombia	300.224	0	156.675
Fiducolombia	300.230	0	47.208
Fiducolombia	300.250	0	73.544
Fiducolombia	300.276	0	22.421
Fiducolombia	300.273	0	5.217
Fiducolombia	300.236	0	28.557
<b>Total Derechos Fiduciarios</b>		<b>466.074</b>	<b>909.628</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 38. Composición Activos No Corrientes 2006**



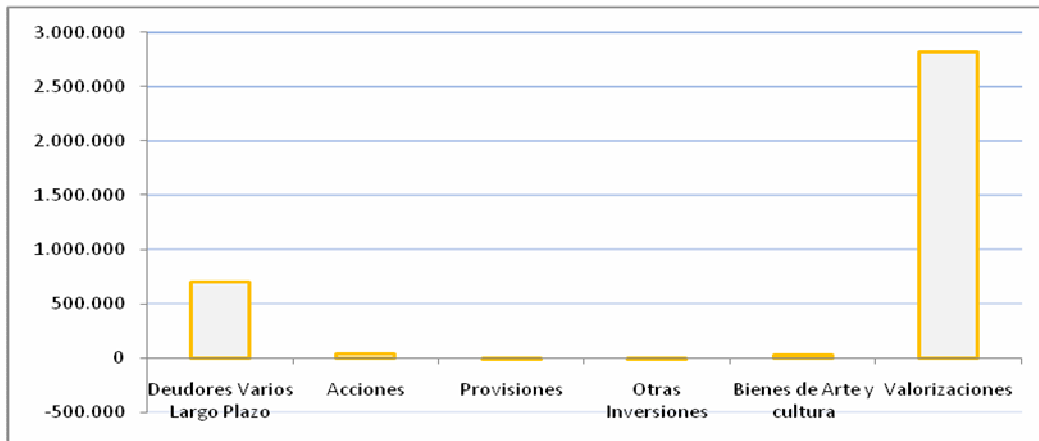
FUENTE: esta investigación

**Tabla 38. Construcciones y Edificaciones**

CONCEPTOS	TASA DEPREC. ANUAL	COSTO HISTORICO	AJUSTES INFLACION	COSTO AJUSTADO	DEPREC. ACUMULADA
<b>Terrenos</b>					
(1)		3.113	16.698	19.811	
CI 18 28 84					
<b>Construcciones y Edificaciones</b>					
(2)	5%				
CI 18 25 31 Piso 3 y 4		17.087	15.220	32.307	11.703
CI 18 28 84		1.517.864	2.234.945	3.752.809	1.311.417
<b>Total</b>		<b>1.534.951</b>	<b>2.250.165</b>	<b>3.785.116</b>	<b>1.323.120</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 39. Composición Otros Activos 2006**



FUENTE: esta investigación

### Valorizaciones de bienes

La Cámara de Comercio de Pasto, atendiendo lo dispuesto en el Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993, ajustó a su valor de mercado los bienes raíces:

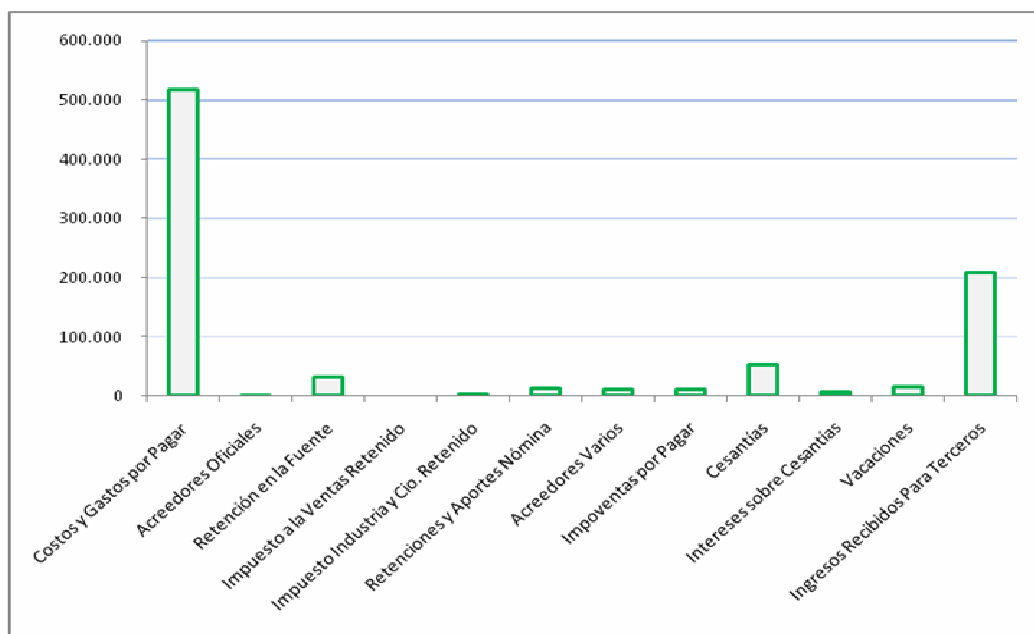
**Tabla 39. Valoración de Bienes**

CONCEPTOS	VALOR		VALORIZ.
	LIBROS	AVALUO	
<b>Terrenos</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	0	48.240	48.240
Calle 18 28 84	17.897	854.192	836.295
<b>Total Terrenos</b>	<b>17.897</b>	<b>902.432</b>	<b>884.535</b>
<b>Construcciones y Edificaciones</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	19.555	192.960	173.405
Calle 18 28 84	1.483.565	3.240.488	1.756.923
<b>Total Construcciones y Edificaciones</b>	<b>1.503.120</b>	<b>3.433.448</b>	<b>1.930.328</b>
<b>Terrenos Construcciones y Edificaciones</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	19.555	241.200	221.645
Calle 18 28 84	1.501.462	4.094.680	2.593.218
<b>Total Terrenos y Constr. Y Edificaciones</b>	<b>1.521.017</b>	<b>4.335.880</b>	<b>2.814.863</b>
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>			<b>2.814.863</b>

FUENTE: esta investigación



**Figura 40. Composición Pasivo Corriente 2006**



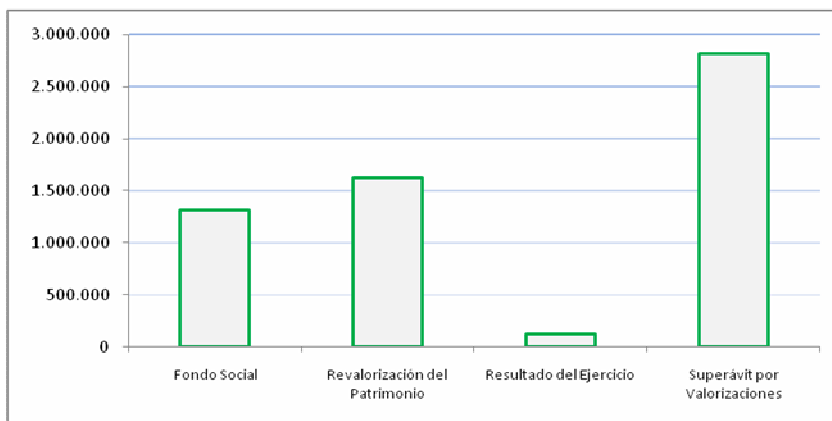
FUENTE: esta investigación

**Tabla 40. Cuentas por Pagar**

CONCEPTOS		2006	2005
Costos y Gastos por Pagar	1	518.432	71.563
Acreedores Oficiales		315	0
Retención en la Fuente		31.427	16.009
Impuesto a las Ventas Retenido		0	3.356
Impuesto de Industria y Comercio		1.523	454
Retenciones y Aportes de Nómina		12.428	173
Acreedores Varios		9.982	163
<b>Total Cuentas por Pagar</b>		<b>574.107</b>	<b>91.718</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 41. Composición Patrimonio 2006**



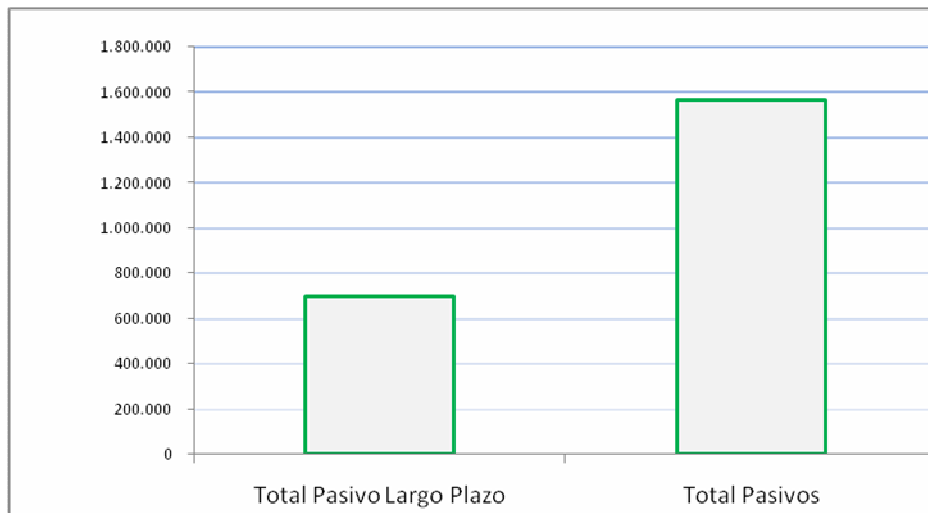
FUENTE: esta investigación

**Tabla 41. Superávit Valorizaciones**

CONCEPTOS	2006	2005
Acciones	0	127
Terrenos	884.535	884.535
Construcciones y Edificaciones	1.930.328	1.930.328
<b>Total Superávit por Valorizaciones</b>	<b>2.814.863</b>	<b>2.814.990</b>

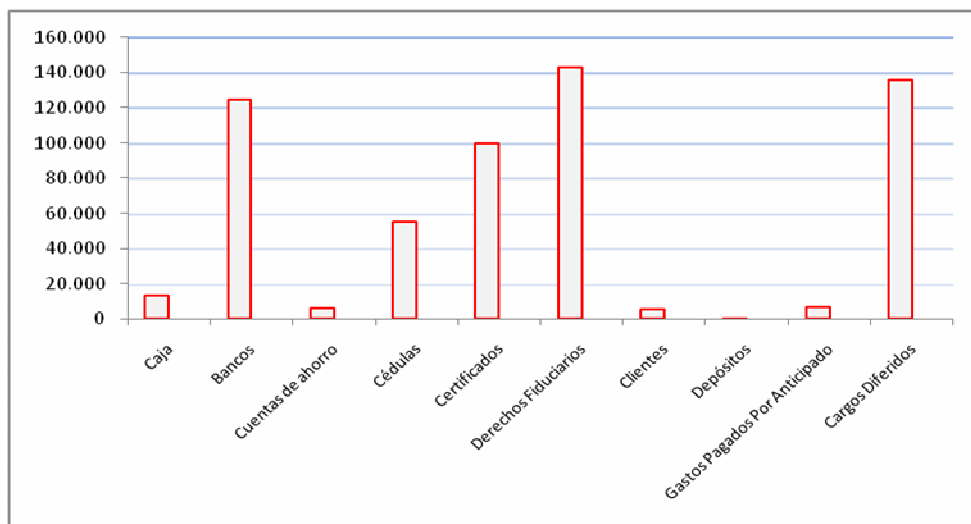
FUENTE: esta investigación

**Figura 42. Composición Pasivo Largo Plazo vs. Total Pasivos 2006**



FUENTE: esta investigación

**Figura 43. Composición Activo Corriente 2007**



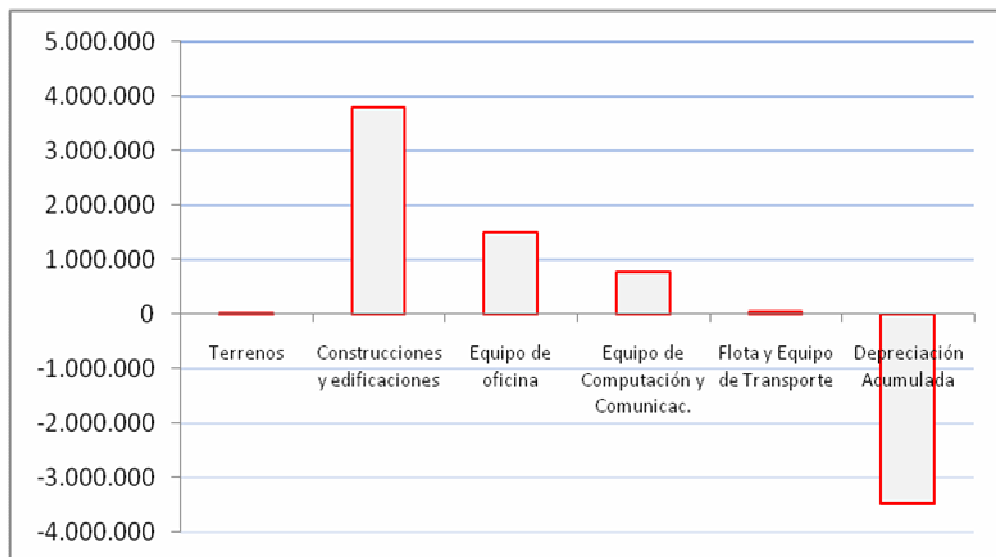
FUENTE: esta investigación

**Tabla 42. Derechos Fiduciario**

ENTIDAD	TITULO Nos.	2007	2006
Fiducolombia	0883-778257	116.976	417.250
Fiducolombia	0883-773058	25.683	48.824
Fiducolombia	300.370	138	0
<b>Total Derechos Fiduciarios</b>		<b>142.797</b>	<b>466.074</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 44. Composición Propiedad, Planta y Equipo 2007**



FUENTE: esta investigación

**Tabla 43. Propiedades, Planta y Equipo**

Su composición a 31 de diciembre es la siguiente:

CONCEPTOS	TASA DEPREC. ANUAL	COSTO HISTORICO	AJUSTES INFLACION	COSTO AJUSTADO	DEPREC. ACUMULADA
<b>Terrenos (1)</b>		3.113	16.698	19.811	
Cl 18 28 84					
<b>Construcciones y Edificaciones (2)</b>	5%				
Cl 18 25 31 Piso 3 y 4		18.868	15.220	34.088	20.783
Cl 18 28 84		1.521.585	2.234.945	3.756.530	2.092.865
<b>Total</b>		<b>1.540.453</b>	<b>2.250.165</b>	<b>3.790.618</b>	<b>2.113.648</b>
CONCEPTOS	TASA DEPREC. ANUAL	COSTO HISTORICO	AJUSTES INFLACION	COSTO AJUSTADO	DEPREC. ACUMULADA
<b>Equipo de Oficina (3)</b>	10%				
Muebles y Enseres		798.388	163.809	962.197	403.504
Equipos		248.015	92.863	340.878	219.664
Otros		76.190	125.735	201.925	186.535
<b>Total</b>		<b>1.122.593</b>	<b>382.407</b>	<b>1.505.000</b>	<b>809.703</b>
<b>Equipo de Computación y Comunicaciones (4)</b>	20%				
Equipo de Computación		639.118	127.009	766.127	487.755
Equipo de Telecomunicaciones		5.351	613	5.964	3.463
Líneas Telefónicas		6.868	4.501	11.369	11.196
<b>Total</b>		<b>651.337</b>	<b>132.123</b>	<b>783.460</b>	<b>502.414</b>
<b>Flota y Equipo Transporte (5)</b>	20%	25.751	17.870	43.621	43.621
<b>TOTALES</b>		<b>3.343.247</b>	<b>2.799.263</b>	<b>6.142.510</b>	<b>3.469.386</b>
<b>Total propiedades, planta y equipo</b>					<b>2.673.124</b>

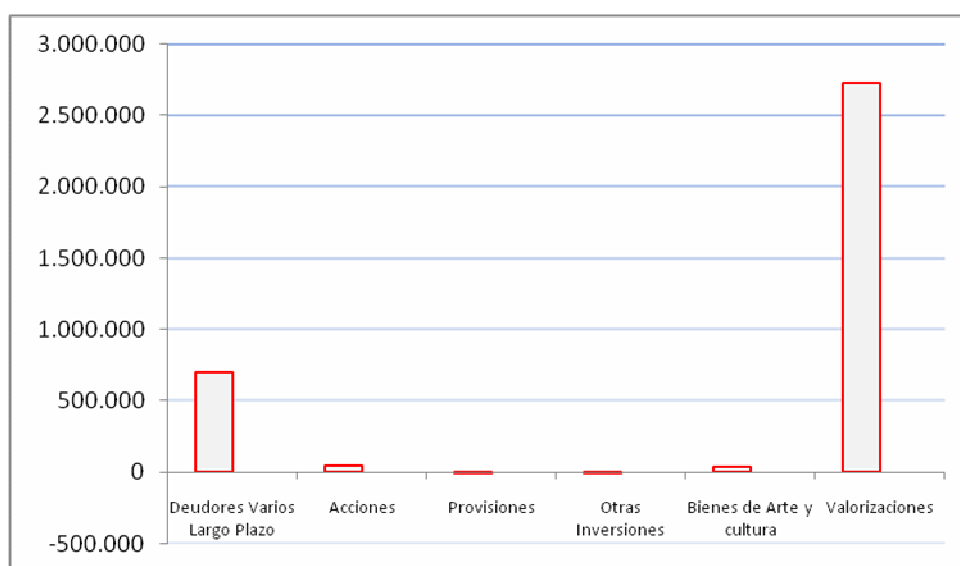
FUENTE: esta investigación

Comparativamente a 31 de diciembre, se presenta de la siguiente manera:

CONCEPTOS		2007	2006
Terrenos		19.811	19.811
Construcciones y edificaciones	1	3.790.618	3.785.116
Equipo de oficina	2	1.505.000	1.492.875
Equipo de Computación y Comunicaciones	3	783.460	739.216
Flota y Equipo de Transporte		43.621	43.621
Depreciación Acumulada		-	-
<b>Total propiedades, planta y equipo</b>		<b>2.673.124</b>	<b>2.868.546</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 45. Composición Otros Activos 2007**



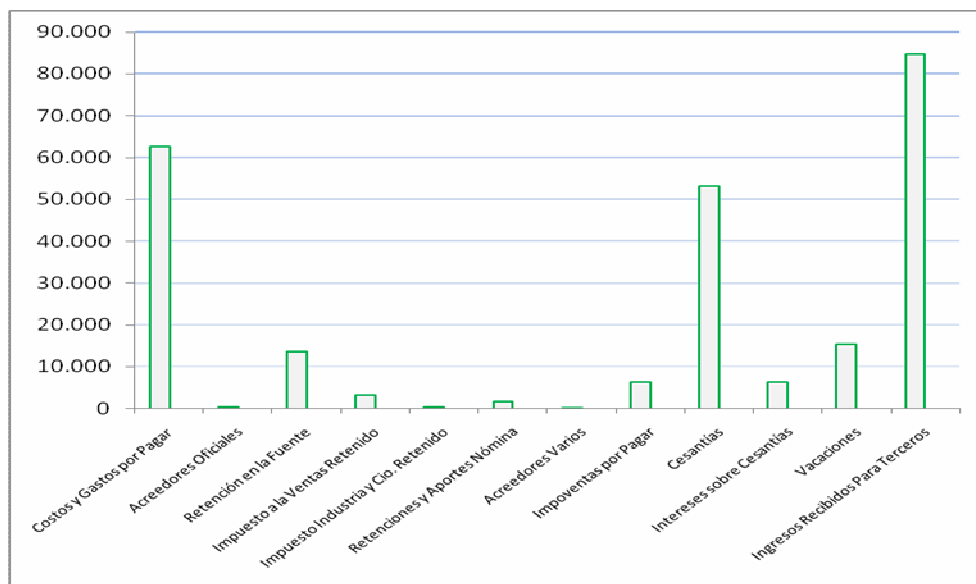
FUENTE: esta investigación

**Tabla 44. Valorizaciones**

CONCEPTOS	VALOR		VALORIZ.
	LIBROS	AVALUO	
<b>Terrenos</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	0	95.130	95.130
Calle 18 28 84	19.811	610.775	590.964
<b>Total Terrenos</b>	<b>19.811</b>	<b>705.905</b>	<b>686.094</b>
<b>Construcciones y Edificaciones</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	13.304	187.920	174.616
Calle 18 28 84	1.663.666	3.528.651	1.864.985
<b>Total Construcciones y Edificaciones</b>	<b>1.676.970</b>	<b>3.716.571</b>	<b>2.039.601</b>
<b>Terrenos Construcciones y Edificaciones</b>			
Calle 18 25 31 Piso 3-4	13.304	283.050	269.746
Calle 18 28 84	1.683.477	4.139.426	2.455.949
<b>Total Terrenos y Constr. Y Edificaciones</b>	<b>1.696.781</b>	<b>4.422.476</b>	<b>2.725.695</b>
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>			<b>2.725.695</b>

FUENTE: esta investigación

**Figura 46. composición Pasivo Corriente 2007**



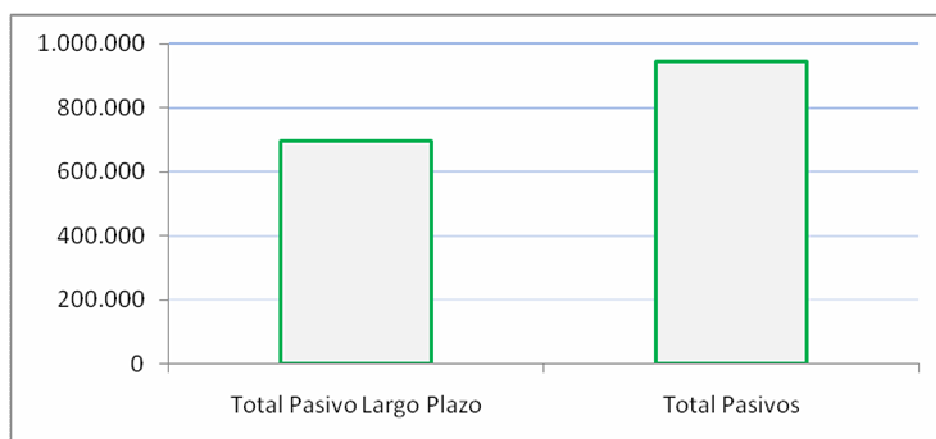
FUENTE: esta investigación

**Tabla 46. Cuentas por Pagar**

CONCEPTOS	2007	2006
Costos y Gastos por Pagar	1 62.541	518.432
Acreedores Oficiales	362	315
Retención en la Fuente	13.598	31.427
Impuesto a las Ventas Retenido	3.325	0
Impuesto de Industria y Comercio	510	1.523
Retenciones y Aportes de Nómina	1.711	12.428
Acreedores Varios	235	9.982
<b>Total Cuentas por Pagar</b>	<b>82.282</b>	<b>574.107</b>

FUENTE: esta investigación

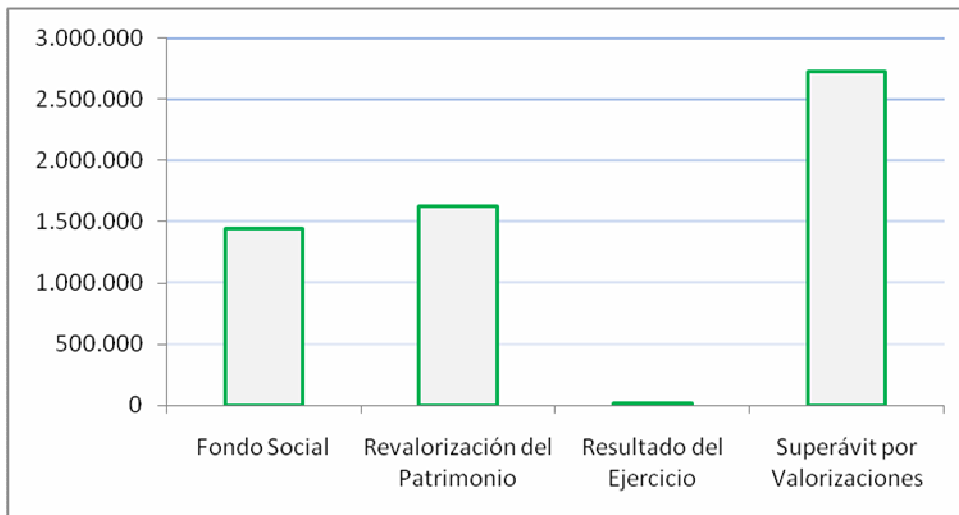
**Figura 47. Composición Pasivo Largo Plazo Vs. Total Pasivos**



FUENTE: esta investigación



**Figura 48. Composición Patrimonio 2007**



FUENTE: esta investigación

En resumen, a 31 de diciembre las valorizaciones son las siguientes:

**Tabla 49. Superávit por valorizaciones**

CONCEPTOS	2007	2006
Acciones	0	0
Terrenos	686.094	884.535
Construcciones y Edificaciones	2.039.601	1.930.328
<b>Total Superávit por Valorizaciones</b>	<b>2.725.695</b>	<b>2.814.863</b>

## 2.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DOFA

Inicialmente el diagnóstico financiero se realiza mediante la aplicación de la matriz DOFA una matriz producto de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante los análisis internos y externos realizados en la Cámara de Comercio de Pasto

**Tabla 50. Matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Situación financiera estable	Carencia de plan financiero e Inexistencia de proyecciones Fras.
D	Variedad en la prestación de servicios	Carencia de evaluación financiera.
O	Capacitación y actualización normativa financiera y Tributaria	Diagnostico financiero débil. No existe plan de acción financiero
F	Ingresos publico crecientes	Carencia de proyectos generadores de ingresos privados
A	Sistematización de Proc. Contables y Financieros	Inadecuada política de inversiones
	Buen manejo de los recursos Financieros	Inestabilidad laboral en cargos directivos
	Organización y control en los rsos. Fros.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del sector empresarial		
Apoyo de organizaciones Nales. E Internacionales		
Políticas Nacionales y Regionales que apoyan el desarrollo empresarial		
Posicion Fronteriza		
Buena imagen crediticia		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Reformas de políticas económicas y fiscales		
Reformas tributarias y laborales		
Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras		

FUENTE: esta investigación

## Principales Estrategias

### ESTRATEGIAS FO:

- Dado que se posee una la posición financiera estable se requiere aprovechar el crecimiento del sector empresarial en la jurisdicción y especialmente en la ciudad de Pasto
- Si existe eficiencia en el manejo adecuado de los recursos y capacidad de pago entonces se puede aprovechar la excelente imagen crediticia que se posee para obtener recurso e invertirlos en proyectos viables financieramente

### ESTRATEGIAS DO:

- Diagnosticar, evaluar y planear financieramente para aprovechar el crecimiento del sector empresarial y la buena imagen crediticia lo cual repercutirá en beneficios financieros importantes

### ESTRATEGIAS FA:

- Hacer uso de todas las fortalezas que se poseen para contrarrestar las amenazas externas que se presentan y que se puedan presentar como seria una posible norma que modifique el objeto social de las cámaras de comercio

## 2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES INTERNAS –MEFI

Análisis de la Matriz de Variables Internas Mediante el desarrollo de esta matriz se determinan y cuantifican las fortalezas y debilidades de orden financiero en C.C.P.

**Tabla 51. Matriz De Evaluación Variables Internas - MEFI**

FORTALEZAS	PONDERAC	CALIFIC.	RESULT.POND
Situación financiera estable	0,10	4	0,40
Variedad en la prestación de servicios	0,08	3	0,24
Capacitación y actualización normativa financiera y Tributaria	0,06	3	0,18
Ingresos publico crecientes	0,10	4	0,40
Sistematización de Proc. Contables y Financieros	0,06	3	0,18

Buen manejo de los recursos Financieros	0,06	3	0,18
Organización y control en los rsos. Fros.	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			0,00
Carencia de plan financiero e Inexistencia de proyecciones Fras.	0,10	1	0,10
Carencia de evaluación financiera.	0,08	2	0,16
Diagnostico financiero débil. No existe plan de acción financiero	0,08	1	0,08
Carencia de proyectos generadores de ingresos privados	0,08	2	0,16
Inadecuada política de inversiones	0,08	2	0,16
Inestabilidad laboral en cargos directivos	0,06	2	0,12
	1,00		2,54

Fuente: Esta investigación.

#### **Calificaciones MEFI**

<b>CALIFICACION</b>
4. Fortaleza Mayor (Gran Fortaleza)(Fortaleza importante)
3. Fortaleza Menor
2. Debilidad Menor
1. Debilidad Mayor (Gran Debilidad) (Debilidad importante)

FUENTE: esta investigación

El resultado total ponderado de 2,54 indica que la entidad posee una posición interna estable pero no fuerte o importante ya que dicho resultado se aproxima al promedio de 2,5 que es parámetro a tener en cuenta, entonces sus debilidades como la carencia de un adecuado plan financiero y la necesidad de un diagnostico y evaluación financiera permanente son sus principales debilidades que inciden en el resultado total

#### **2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN VARIABLES EXTERNAS**

Análisis de la Matriz de Variables Externas Se determinan y cuantifican oportunidades y amenazas de tipo financiero o de incidencia financiera en la CCP.

**Tabla 52. Matriz De Evaluación Variables Externas MEFE**

OPORTUNIDADES	PONDERAC	CALIFIC.	RESULT.POND
Crecimiento del sector empresarial	0,20	4	0,80
Apoyo de organizaciones Nales. E Internacionales	0,08	3	0,24
Políticas Nacionales y Regionales que apoyan el desarrollo empresarial	0,07	3	0,21
Posición Fronteriza	0,10	3	0,30
Buena imagen crediticia	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			0,00
Reformas de políticas económicas y fiscales	0,20	1	0,20
Reformas tributarias y laborales	0,10	2	0,20
Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras	0,10	2	0,20
	1,00		<b>2,75</b>

FUENTE: esta investigación

**Calificaciones MEFE**

CALIFICACION
4. Oportunidad Mayor (Gran Oportunidad) (Oportunidad Importante)
3. Oportunidad Menor
2. Amenaza Menor
1. Amenaza Mayor (Gran Amenaza) (Amenaza Importante)

FUENTE: esta investigación

El resultado total ponderado de 2,75 indica una importante posición externa de la institución, existen entonces oportunidades externas muy importantes que se deben aprovechar ya que poseen incidencia financiera

**2.5 ANÁLISIS COMPARATIVOS AÑOS 2006-2007**

**ANÁLISIS HORIZONTAL y VERTICAL BALANCE GENERAL**

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- Método De Análisis Vertical Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- Método De Análisis Horizontal Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la entidad, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

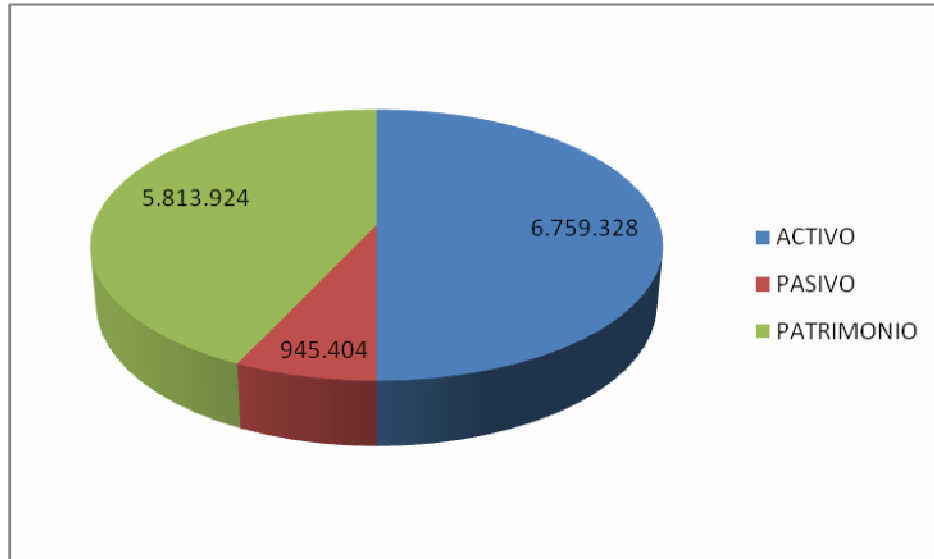
A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Se utiliza el análisis horizontal para comparar estados financieros homogéneos en dos periodos consecutivos 2006, 2007, determinando los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro y el análisis vertical que analiza y compara datos de cada periodo con respecto a cada uno de los grupos de cuentas lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Procedimiento De Análisis Se tomó los dos Estados Financieros Balance General y Estado de Resultados de los dos periodos consecutivos 2006-2007

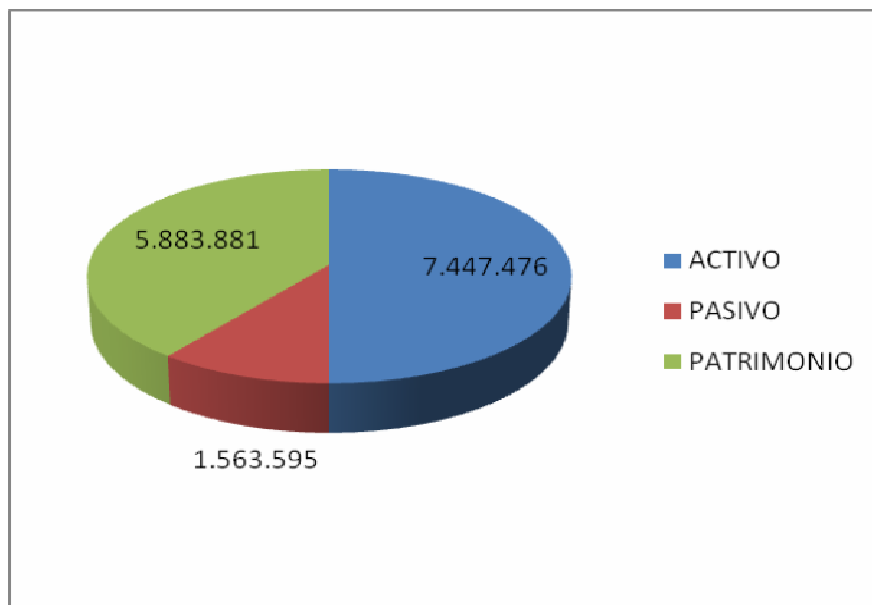
Se registraron los valores de cada cuenta en dos columnas, de los años que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del año 2007 y en la segunda columna el año 2006. Una tercera columna que indica los aumentos o disminuciones, mostrando las diferencias entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. Y en una cuarta columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentaje

**Figura 49. Composición Balance General 2007**



FUENTE: esta investigación

**Figura 50. Composición Balance General 2006**



FUENTE: esta investigación

## ANÁLISIS COMPARATIVO ACTIVOS

**Tabla 53. Análisis Horizontal Y Vertical Activos Corriente  
(Miles de Pesos)**

	2007	A/V	2006	A/V	VARIACION	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Activos Corriente						
Caja	13.500	0%	12.500	0%	1.000	8%
Bancos	124.406	2%	321.421	4%	-197.015	-61%
Cuentas de ahorro	6.488	0%	2.371	0%	4.117	174%
Cédulas	55.000	1%	0	0%	55.000	0%
Certificados	100.000	1%	100.000	1%	0	0%
Derechos Fiduciarios	142.797	2%	466.074	6%	-323.277	-69%
Clientes	5.558	0%	12.816	0%	-7.258	-57%
Depósitos	281	0%	281	0%	0	0%
Gastos Pagados Por Anticipado	6.572	0%	5.473	0%	1.099	20%
Cargos Diferidos	135.625	2%	83.232	1%	52.393	63%
Total Activo Corriente	590.227	9%	1.004.168	13%	-413.941	-41%
				0%		

El activo corriente representa el 9% del total de activo en el 2007 y del 13% en el 2006 ésta variaciones obedecen principalmente a los siguientes aspectos:

Las variaciones mas significativas se presentan en Bancos, Derechos fiduciarios y clientes lo cual corresponden a las cuentas por cobrar por concepto de alquiler de salones y centro de convenciones. El saldo corresponde al Fondo de Compensación Registro Único Empresarial.

Disponible

CONCEPTOS	2007	2006
Caja General	1.500	1.500
Cajas Menores	12.000	11.000
Total Cajas	13.500	12.500
Bancos	124.406	321.421
Cuentas de Ahorro	6.488	2.371
Total Disponible	144.394	336.292

FUENTE: esta investigación



## Clientes

CONCEPTOS		2007	2006
Clientes	1	5.558	12.816
Depósitos	2	281	281
Total Deudores		5.839	13.097

FUENTE: esta investigación

## Derechos Fiduciarios

ENTIDAD	TITULO Nos.	2007	2006
Fiducolombia	0883-778257	116.976	417.250
Fiducolombia	0883-773058	25.683	48.824
Fiducolombia	300.370	138	0
Total Derechos Fiduciarios		142.797	466.074

FUENTE: esta investigación

Se incrementaron en un 174% las cuentas de ahorro en el 2007 con respecto al 2006, esto obedece a políticas institucionales y corresponde principalmente a cédulas de capitalización, certificados de depósito a término y a las inversiones en los fondos de valores que la Cámara efectúa en forma programada para mantener los recursos necesarios para las operaciones normales del año.

**Tabla 54. Análisis Horizontal Y Vertical Activos No Corrientes (Miles de Pesos)**

No Corriente	2007		2006		VARIACIÓN	
		A/V		A/V	ABSOLUTA	RELATIVA
Propiedades, Planta y Equipo						
Terrenos	19.811	0%	19.811	0%	0	0%
Construcciones y edificaciones	3.790.618	56%	3.785.116	51%	5.502	0%
Equipo de oficina	1.505.000	22%	1.492.875	20%	12.125	1%
Equipo de Computación y Comunicación	783.460	12%	739.216	10%	44.244	6%
Flota y Equipo de Transporte	43.621	1%	43.621	1%	0	0%
Depreciación Acumulada	-3.469.386	-51%	-3.212.093	-43%	-257.293	8%
Total Prop., Planta y Equipo	2.673.124	40%	2.868.546	39%	-195.422	-7%

El activo no corriente representa el 40% en el 2007 del total de activos en la CCP y del 39% en el 2006, esto muestra que no existieron variaciones significativas

A pesar de lo anterior se observa incrementos en Equipos de oficina y Equipos de Computación y Comunicación, lo cual obedece a políticas institucionales de incrementar su capacidad laboral lo cual redundará en la mejora de prestación de los servicios lógicamente con repercusiones favorables desde el punto de vista financiero

**Tabla 55. Análisis Horizontal Y Vertical Otros Activos  
(Miles de Pesos)**

	2007	A/V	2006	A/V	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Deudores Varios Largo Plazo	697.049	10%	697.049	9%	0	0%
Acciones	46.162	1%	42.477	1%	3.685	9%
Provisiones	-3.351	0%	-9.161	0%	5.810	-63%
Otras Inversiones	195	0%	195	0%	0	0%
Bienes de Arte y cultura	30.227	0%	29.339	0%	888	3%
Valorizaciones	2.725.695	40%	2.814.863	38%	-89.168	-3%
<b>Total Otros</b>	<b>3.495.977</b>	<b>52%</b>	<b>3.574.762</b>	<b>48%</b>	<b>-78.785</b>	<b>-2%</b>

FUENTE: esta investigación

Los otros activos representan el 52% en el 2007 del total de activos en la CCP y del 48% en el 2006, esto muestra que no existieron variaciones significativas

No se registraron variaciones significativas sin embargo se pueden hacer los siguientes comentarios

Deudores Varios Largo Plazo

En cumplimiento al artículo 5º del decreto 4698 de 2005, y la circular 01 de 2006 de la Superintendencia de Industria y Comercio, en el proceso de separación contable del Balance a diciembre 31 de 2005, reflejando en el activo, pasivo y patrimonio, los recursos y bienes provenientes de la administración de los recursos públicos, separándolos de cualquier otra información contable que a ellos corresponda y aplicando los criterios y metodología de la clasificación, se presentó una partida conciliatoria entre los público y lo privado, favoreciendo a lo privado:

CONCEPTOS	2007	2006
Partida Conciliatoria a diciembre 31 de 2005	697.049	697.049

FUENTE: esta investigación

#### Inversiones Largo Plazo

##### Acciones:

ENTIDAD	VALOR NOMINAL	CANTIDAD	COSTO HISTORICO	AJUSTES INFLACION	COSTO AJUSTADO
Bolsa Nacional Agropecuaria	5.000	284	1.420	770	2.190
Fondo Regional de Garantías de Nariño	8.263	3	28.223	15.749	43.972
Total Acciones			29.643	16.519	46.162
Provisión Acciones:	Bolsa Nacional Agropecuaria				-18
	Fondo Regional Garantías de Nariño				-3.333
Total Provisiones					-3.351

FUENTE: esta investigación

##### Otras Inversiones

ENTIDAD	2007	2006
Club del Comercio	195	195

FUENTE: esta investigación

#### Bienes de Arte y Cultura

Este rubro representa el valor de las obras donadas a la Cámara de Comercio por artistas que han efectuado exposiciones en la misma y adquisiciones, más ajustes integrales por inflación. El aumento corresponde a compras con recursos privados

Su composición es la siguiente:

##### Bienes de Arte y Cultura

CONCEPTOS	2007	2006
Bienes de Arte y Cultura	30.227	29.339

FUENTE: esta investigación

## ANÁLISIS COMPARATIVO PASIVOS

**Tabla 56. Análisis Horizontal Y Vertical Pasivo Corriente  
(Miles de Pesos)**

	2007	PART	2006	PART	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Pasivos						
Corriente						
Costos y Gastos por Pagar	62.541	1%	518.432	7%	-455.891	-88%
Acreedores Oficiales	362	0%	315	0%	47	15%
Retención en la Fuente	13.598	0%	31.427	0%	-17.829	-57%
Impuesto a la Ventas Retenido	3.325	0%	0	0%	3.325	
Impuesto Industria y Cio. Retenido	510	0%	1.523	0%	-1.013	-67%
Retenciones y Aportes Nómina	1.711	0%	12.428	0%	-10.717	-86%
Acreedores Varios	235	0%	9.982	0%	-9.747	-98%
Impoventas por Pagar	6.445	0%	10.064	0%	-3.619	-36%
Cesantías	53.271	1%	52.086	1%	1.185	2%
Intereses sobre Cesantías	6.340	0%	6.178	0%	162	3%
Vacaciones	15.391	0%	14.543	0%	848	6%
Ingresos Recibidos Para Terceros	84.626	1%	209.568	3%	-124.942	-60%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>248.355</b>	<b>4%</b>	<b>866.546</b>	<b>12%</b>	<b>-618.191</b>	<b>-71%</b>

FUENTE: esta investigación

### CUENTAS POR PAGAR

CONCEPTOS	2007	2006
Costos y Gastos por Pagar	62.541	518.432
Acreedores Oficiales	362	315
Retención en la Fuente	13.598	31.427
Impuesto a las Ventas Retenido	3.325	0
Impuesto de Industria y Comercio	510	1.523
Retenciones y Aportes de Nómina	1.711	12.428
Acreedores Varios	235	9.982

Total Cuentas por Pagar	82.282	574.107
-------------------------	--------	---------

FUENTE: esta investigación

El valor corresponde a costos y gastos por concepto de Honorarios, servicios públicos, Útiles papelería y fotocopias, Aseo y vigilancia, Portes y Correo, Publicidad y Propaganda.

Dentro del proceso de eficiencia en el manejo de los recursos se muestra una variación significativa en Costos y Gastos por pagar con una variación absoluta de -\$ 455.891 y -88% de variación relativa

El Pasivo Corriente representa el 4% del total de pasivos + patrimonio en CCP

**Tabla 57. Análisis Horizontal Y Vertical Pasivo Largo Plazo (Miles de Pesos)**

Largo Plazo						
Otros Pasivos	697.049	10%	697.049	9%	0	0%
Total Pasivo Largo Plazo	697.049	10%	697.049	9%	0	0%
Total Pasivos	945.404	14%	1.563.595	21%	-618.191	-40%

FUENTE: esta investigación

Nos se presentan en este grupo variaciones significativas

El saldo de esta cuenta corresponde a la partida conciliatoria deudores varios Largo Plazo.

CONCEPTOS	2007	2006
Partida Conciliatoria a diciembre 31 de 2005	697.049	697.049

FUENTE: esta investigación

**Tabla 58. Análisis Horizontal Y Vertical Patrimonio  
(Miles de Pesos)**

	2007	PART	2006	PART	VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	RELATIVA
Patrimonio						
Fondo Social	1.439.662	21%	1.316.626	18%	123.036	9%
Revalorización del Patrimonio	1.629.356	24%	1.629.356	22%	0	0%
Resultado del Ejercicio	19.211	0%	123.036	2%	-103.825	-84%
Superávit por Valorizaciones	2.725.695	40%	2.814.863	38%	-89.168	-3%
Total Patrimonio	5.813.924	86%	5.883.881	79%	-69.957	-1%
Total Pasivo y Patrimonio	6.759.328	100%	7.447.476	100%	-688.148	-9%

FUENTE: esta investigación

En el 2007 se presentó una disminución significativa en el resultado del ejercicio en comparación con el 2006, lo cual obedeció fundamentalmente a las inversiones que realizó la CCP en mejoras locativas

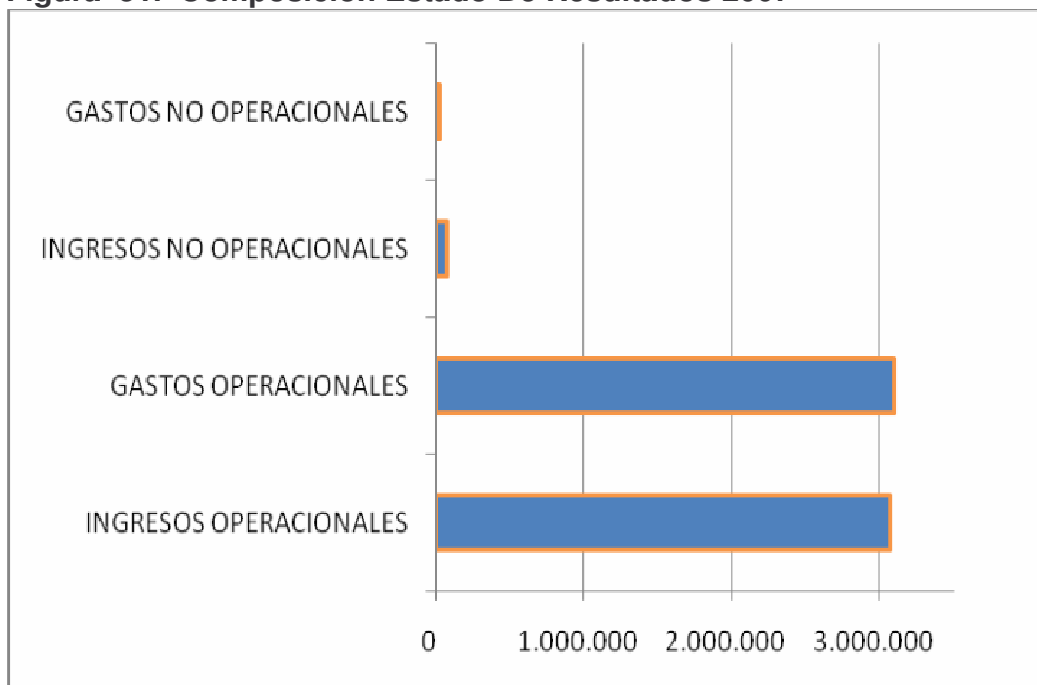
En cuanto a Superávit valorizaciones se presenta el siguiente detalle:

CONCEPTOS	2007	2006
Acciones	0	0
Terrenos	686.094	884.535
Construcciones y Edificaciones	2.039.601	1.930.328
Total Superávit por Valorizaciones	2.725.695	2.814.863

FUENTE: esta investigación

## ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

**Figura 51. Composición Estado De Resultados 2007**



FUENTE: esta investigación

**Tabla 58. Ingresos**

En miles de pesos

	2007	A/V	2006	A/V	VARIACION	
					ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	3.066.973	100%	2.778.316	100%	288.657	10%
DE ACTIVIDADES ASOCIACION						
Del Registro Mercantil	2.500.966	82%	2.315.129	83%	185.837	8%
Del Registro Proponentes	190.073	6%	156.342	6%	33.731	22%
Del Registro E.S.A.L	77.791	3%	66.293	2%	11.498	17%
Capacitación	50.157	2%	29.111	1%	21.046	72%
Cuotas de Afiliación	107.269	3%	83.457	3%	23.812	29%
Conciliación y Arbitraje	19.972	1%	34.163	1%	-14.191	-42%
Publicaciones y Boletines	89	0%	188	0%	-99	-53%
Servicios Especiales y varios	120.656	4%	93.633	3%	27.023	29%

FUENTE: esta investigación

**Tabla 59. Ingresos Operacionales**

CONCEPTOS	2007	2006
Derechos de Matrícula	276.159	268.261
Derechos de Renovación	1.841.412	1.668.563
Inscripciones	114.433	113.839
Certificados	161.835	147.271
Formularios	107.127	117.195
Proponentes	190.073	156.342
Entidades sin Animo de Lucro	77.791	66.293
Afiliaciones	107.269	83.457
Capacitaciones	50.157	29.111
Publicaciones	89	188
Conciliación y Arbitraje	19.972	34.163
Servicios Especiales y Varios	120.656	93.633
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>3.066.973</b>	<b>2.778.316</b>

FUENTE: esta investigación

El total de ingresos operacionales presenta una variación de \$ 288.657, 10%, porcentaje que supera la meta propuesta por la Junta Directiva y Presidencia de la CCP que fue del 8% para ese periodo.



**Tabla 60. Gastos Operacionales**  
En miles de pesos

GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACIÓN	2007		2006		VARIACIÓN	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Gastos de Personal	1.380.911	45%	1.227.319	44%	153.592	13%
Honorarios	101.084	3%	115.948	4%	-14.864	-13%
Impuestos	12.296	0%	12.586	0%	-290	-2%
Arrendamientos	56.392	2%	39.257	1%	17.135	44%
Contribuciones y Afiliaciones	127.086	4%	111.094	4%	15.992	14%
Seguros	14.323	0%	16.778	1%	-2.455	-15%
Servicios	603.480	20%	500.390	18%	103.090	21%
Gastos legales	2.448	0%	2.814	0%	-366	-13%
Mantenimiento y Reparaciones	37.349	1%	50.713	2%	-13.364	-26%
Adecuación e Instalación	7.501	0%	8.691	0%	-1.190	-14%
Gastos de viaje	79.710	3%	74.961	3%	4.749	6%
Depreciaciones	417.257	14%	344.949	12%	72.308	21%
Amortizaciones	18.842	1%	13.238	0%	5.604	42%
Diversos	233.811	8%	211.422	8%	22.389	11%
Provisiones	125	0%	78	0%	47	0%

FUENTE: esta investigación

**Tabla 61. Gastos Operacionales**

CONCEPTOS	2007	2006
Gastos de Personal	1.380.911	1.227.319
Honorarios	101.084	115.948
Impuestos	12.296	12.586
Arrendamientos	56.392	39.257
Contribuciones y Afiliaciones	127.086	111.094
Seguros	14.323	16.778
Servicios	603.480	500.390
Gastos legales	2.448	2.814
Mantenimiento y Reparaciones	37.349	50.713
Adecuación e Instalación	7.501	8.691
Gastos de viaje	79.710	74.961
Depreciaciones	417.257	344.949
Amortizaciones	18.842	13.238
Diversos	233.811	211.422
Provisiones	125	78

Total Gastos Operacionales	3.092.615	2.730.238
----------------------------	-----------	-----------

FUENTE: esta investigación

Los gastos operacionales presentan una variación de \$ 362.377, 13%, que muestra el cumplimiento del 100% del Plan Anual de Trabajo y el funcionamiento de la Entidad en el año 2007

**Tabla 62. Ingresos No Operacionales**  
En miles de pesos

		2007		2006			
<b>VARIACIÓN</b>							
INGRESOS	NO					-	
OPERACIONALES		72.103	2%	126.543	5%	54.440	-43%
Financieros	y	61.987	2%	50.630	2%	11.357	22%
Dividendos							
Participaciones		3.685	0%	4.046	0%	-361	-9%
Recuperaciones		6.431	0%	71.867	3%	65.436	-91%

FUENTE: esta investigación

**INGRESOS NO OPERACIONALES**

CONCEPTOS	2007	2006
Financieros	61.987	50.630
Dividendos y Participaciones	3.685	4.046
Recuperaciones	6.431	71.867
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>72.103</b>	<b>126.543</b>

FUENTE: esta investigación

Los ingresos no operacionales presentan una disminución de \$ 54.440, -43%, por la cuenta Recuperaciones, que disminuyó considerablemente por la recuperación de costos y gastos recibidos en el año 2006 del Convenio Confecámaras para la ejecución de Acuerdo de Contribución OS-GOG-371-2006 "Diseño y Montaje del Sistema Nacional de Simplificación de Trámites para la Creación de Entidades", suscrito con el Gobierno de los Países Bajos.

**Tabla 63. Gastos No Operacionales**  
**En miles de pesos**

5	2006	VARIACION			
GASTOS OPERACIONALES NO					
Financieros	27.250 1%	22.369 1%	4.881	22%	

FUENTE: esta investigación

Se presento una variación de \$ 4.881, 22%, por concepto de gastos bancarios, comisiones y gravamen movimiento financiero.

## 2.6 ANÁLISIS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la entidad.

Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras son fundamentales dentro del proceso de toma de decisiones

**Tabla 64. Indicadores Financieros**  
**AÑOS 2006 y 2007**

DEALLE	INDICADOR	2006		2007		
1 DE LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE	ACTIVO CTE	1.004.168	1,16	590.227	2,38
		PASIVO CTE	866.546		248.355	
SOLIDEZ		ACTIVO TOTAL	7.447.476	4,76	6.759.328	7,15
		PASIVO TOTAL	1.563.595		945.404	
2 DE ENDEUDAMIENTO		PASIVO TOTAL	1.563.595	21%	945.404	14%

ENDEUDAMIENTO TOTAL	ACTIVO TT *100	7.447.476		6.759.328	
	PASIVO CTE.	866.546	12%	248.355	4%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	ACTIVO TT *100	7.447.476		6.759.328	
3 INDICADORES DE ACTIVIDAD					
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	INGRESOS	2.904.859	1,01	3.139.075	1,17
	ACTIVO FIJO	2.868.546		2.673.124	
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	INGRESOS	2.904.859	0,39	3.139.075	0,46
	ACTIVO TOTAL	7.447.476		6.759.328	
4 INDICADORES DE RENDIMIENTO					
MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD	152.252	5%	19.211	1%
	INGRESOS *100	2.904.859		3.139.075	
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD	152.252	3%	19.211	0%
	PATRIMONIO *100	5.883.881		5.813.924	

FUENTE: esta investigación

- **RAZONES DE LIQUIDEZ:**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la CCP, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

2006:  $1,16 \times 100 = 116\%$

2007:  $2,38 \times 100 = 238\%$

En el año 2006 la CCP tuvo para cubrir el total de sus pasivos corrientes y le quedaron un 16% de colchón (capital de trabajo) el cual es adecuado. En el año 2007 también puede cancelar el total de sus pasivos corrientes con sus activos

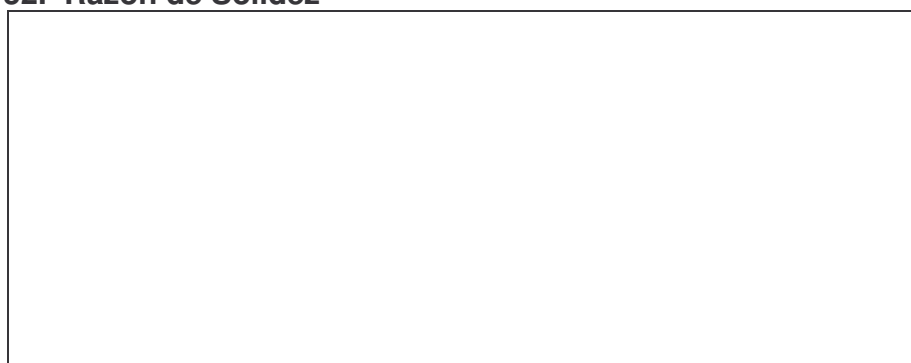
corrientes y le queda un colchón de 38%, el cual muestra ser adecuado y suficiente en comparación al del año 2006.

La anterior razón también nos indica que en el año 2006 la CCP tuvo \$1,16 por peso de obligación a corto plazo y en el 2007 \$ 2,38 por cada peso de obligación a corto plazo

Se observa que la CCP posee un importante margen de seguridad

- **RAZÓN DE SOLIDEZ:**

**Figura 52. Razón de Solidez**



FUENTE: esta investigación

2006:  $4,76 \times 100 = 476\%$

2007:  $7,15 \times 100 = 715\%$

En el año 2006 la CCP tuvo para cubrir el total de sus pasivos y le quedo un 376% de margen de seguridad el cual es adecuado. En el año 2007 también puede cubrir el total de sus pasivos totales con sus activos totales y le queda un colchón de 615% , el cual muestra ser adecuado y suficiente en comparación al del año 2006.

La anterior razón también nos indica que en el año 2006 la CCP tuvo \$4,76 por cada peso de PASIVO TOTAL y en el 2007 \$ 7,156 por cada peso de PASIVO TOTAL

La CCP posee una solidez muy importante dado el comportamiento de sus activos frente al total de sus pasivos

- **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:**

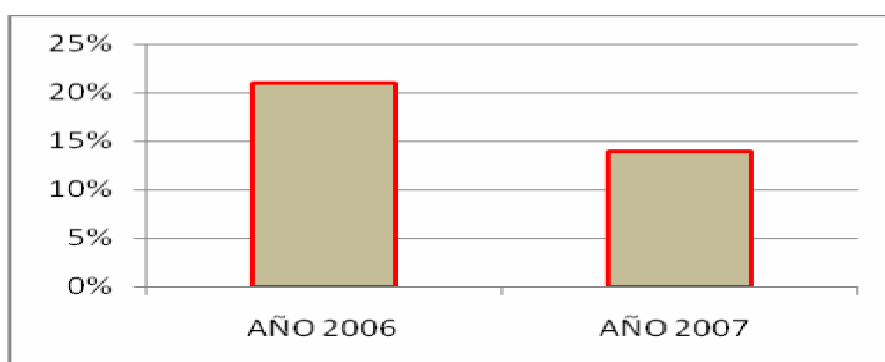
Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la CCP. De la misma

manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de la organización y la conveniencia o inconveniencia de un nivel de endeudamiento de la institución

2006: 21%

2007: 14%

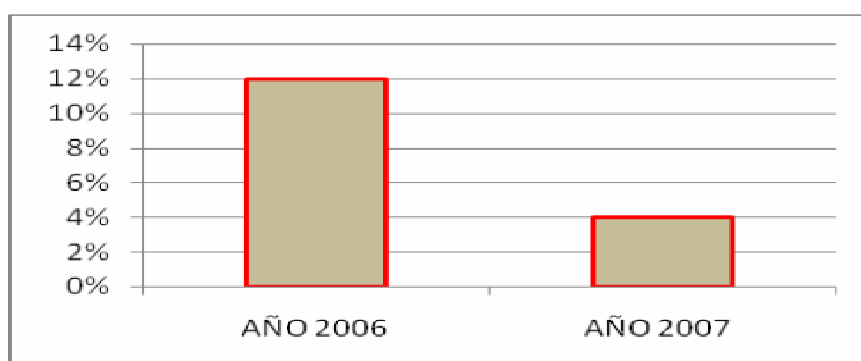
**Figura 53. Razón de Endeudamiento**



FUENTE: esta investigación

Interpretando los resultados podemos decir que el año 2006, la CCP, tiene invertido en activos 21 centavos y 14 centavos en el 2007 que han sido financiados por los acreedores (Bancos, empleados, etc), en otras palabras los acreedores son dueños del 21% y 14% de la CCP y La CCP seria la propietaria de la diferencia o sea 79% y 86% respectivamente

**Figura 54. Razón de Endeudamiento a corto plazo**



FUENTE: esta investigación

A corto plazo el nivel de endeudamiento presenta los siguientes resultados: 2006-12% y 2007-4% lo que significa una reducción del nivel de endeudamiento de la CCP en el 2007 con respecto al 2006.

- **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

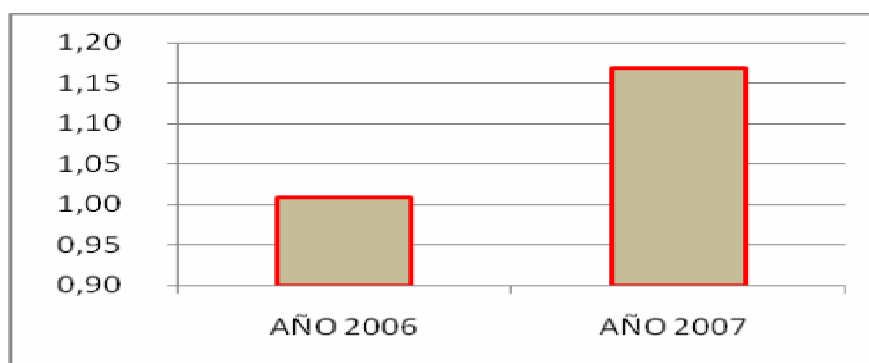
### **ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS**

Estos indicadores conocidos también como indicadores de rotación, tratan de mediar la eficiencia (Manejo adecuado de los recursos), con la cual la CCP, utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

2006: 1,01 veces

2007: 1,17 veces

**Figura 54. Rotación Activos Fijos**

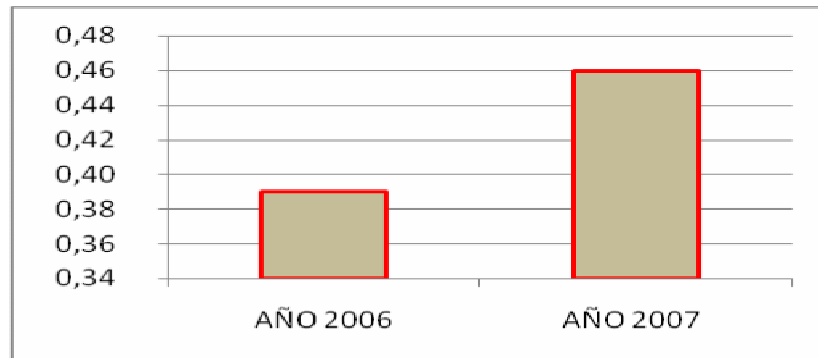


FUENTE: esta investigación

El resultado anterior indica que en la CCP, los activos fijos rotaron 1,01 veces en el año 2006 y 1,17 veces en el año 2007, esto quiere decir que los ingresos percibidos en los dos años analizados fueron superiores a los activos fijos, es decir se supero \$1 con lo ingresos por cada \$1 invertido en activo fijo, en otros términos por cada peso invertido en activos fijos la CCP genero 1,01 y 1,17 respectivamente

## ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Figura 55. Rotación de Activos Totales



FUENTE: esta investigación

Con respecto a los activos totales la rotación fue de 0,39 y 0,46, es decir los ingresos son inferiores a los activos totales.

Dicho en otras palabras por cada \$1 invertido en activos totales solo pudo generar la CCP 0,39 de ingresos en el 2006 y 0,46 en el 2007

- **INDICADORES DE RENDIMIENTO**

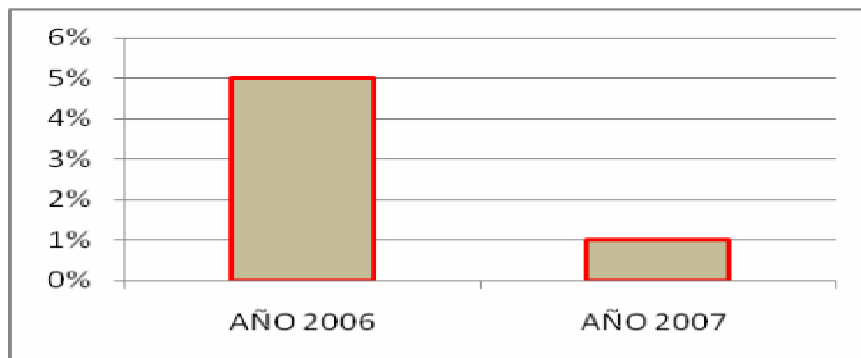
Conocidos también como indicadores de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la CCP para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir los ingresos en utilidades.

### **MARGEN NETO DE UTILIDAD:**

Los resultados indican que los ingresos de la CCP generaron en el año 2006 5% y en el 2007 1% de utilidad



**Figura 56. Margen Neto de Utilidad**



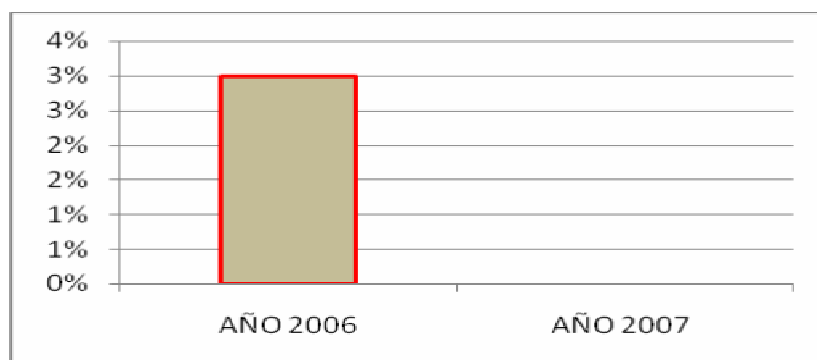
FUENTE: esta investigación

### **RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO – ROA**

Según el resultado obtenido en el 2006, la utilidad neta generada corresponde al 3% del patrimonio, mientras que en el 2007 este indicador es de 0%

Se puede concluir para el caso de la CCP, que el rendimiento sobre la inversión del 3% en el año 2006 mientras que no existió rendimiento significativo en el año 2007

**Figura 56. Rendimiento del Patrimonio – Roa**



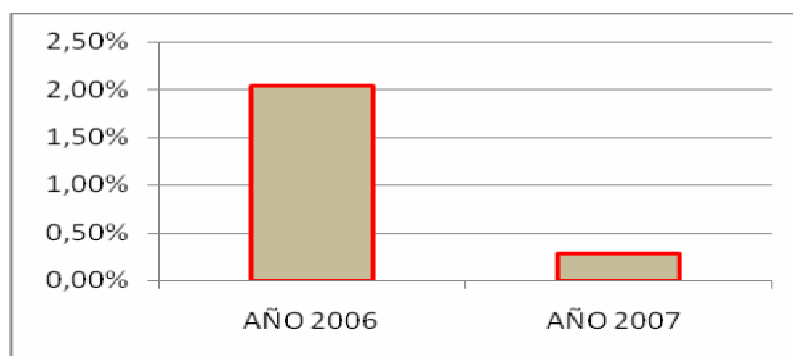
FUENTE: esta investigación

## RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL - ROE

DETALLE	INDICADOR	2006		2007	
DE RENDIMIENTO					
RENDIMIENTO DEL					
ACTIVO TOTAL	UTILIDAD	152.252	2,04%	19.211	0,28%
ROE	ACTIVO TOTAL	7.447.476		6.759.328	

FUENTE: esta investigación

**Figura 57. Rendimiento del Activo Total - Roe**



FUENTE: esta investigación

Los indicadores aquí calculados significan que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 2,04% en el año 2006 y de 0,28% en el año 2007 o lo que es igual, que cada \$1 invertido en activo total genero 2,04 centavos de utilidad neta en el 2006 y de 0,28 centavos en el 2007

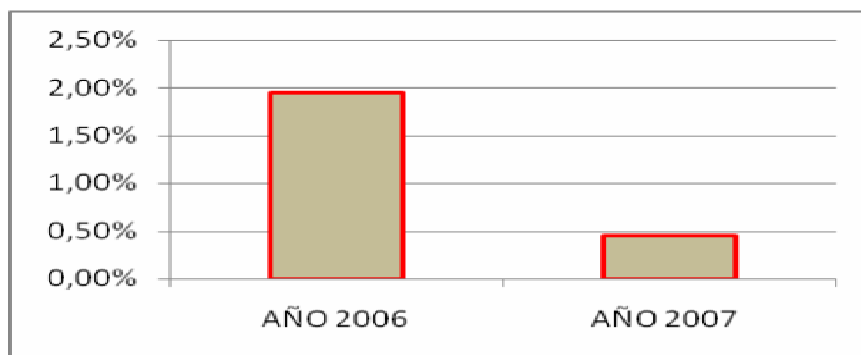
Este indicador nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado. Para el caso de CCP los activos se financian con recursos propios es decir con patrimonio

## SISTEMA DUPONT

	2006	2007
DE RENDIMIENTO	5% x 0,39	1% x 0,46
SISTEMA DUPONT	veces	veces
(UTILIDAD NETA / VENTAS) X		
(VENTAS/ACTIVO TOTAL)	1,95%	0,46%

FUENTE: esta investigación

**Figura 58. Sistema Dupont**



FUENTE: esta investigación

El Sistema Dupont correlaciona los indicadores de actividad con los de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (Utilidad neta/activo total = ROE), proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ingresos o del margen neto de utilidad que tales ingresos generan

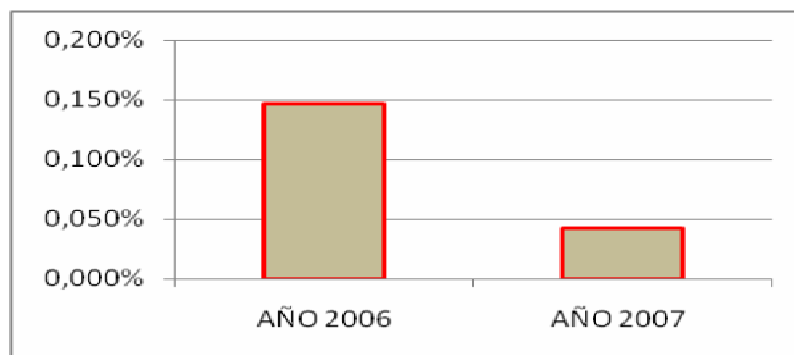
Para el caso de la CCP, la rentabilidad de la inversión o rentabilidad del activo total procede en mayor grado del margen de utilidades que dejan los ingresos 2006-5% y 2007-1% y no tanto de la rotación del activo total 2006-0,39 y 2007-0,46. En otros términos la CCP no gana por que genera muchos ingresos sino por que los ingresos le dejan un margen apreciable de utilidad

### LEVERAGE O APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO

DETALLE	2006	2007
LEVERAGE A CORTO PLAZO - A P A L A N C A M I E N T O	866.546/ 5.883.881	248.355/5.813.924
TOTAL PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO	0,147	0,043

FUENTE: esta investigación

**Figura 59. Leverage o Apalancamiento a Corto Plazo**



FUENTE: esta investigación

Los indicadores de leverage o apalancamiento son otra forma de analizar el endeudamiento

Para el caso de la CCP nos ocuparemos únicamente del leverage a corto plazo dado que no aplica el leverage financiero por cuanto no existen compromisos financieros

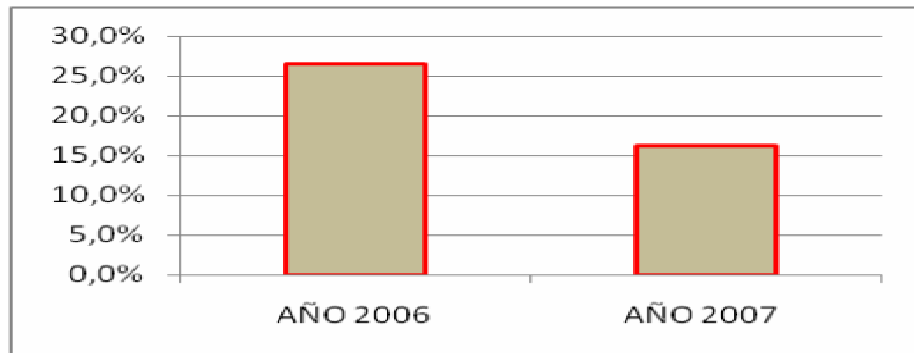
Para el caso del leverage a corto plazo podemos decir que para el año 200-0,147 significa que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo de \$0,147 o sea 14,7 centavos y en el año 2007 fue 0,4 centavos, es ratifica el hecho de que la CCP no compromete el patrimonio de la entidad con obligaciones a corto plazo

**LEVERAGE TOTAL**

	2006	2007
Leverage = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$ =	1.563.595	945.404
	5.883.881	5.813.924
<b>RESULTADO</b>	26,6%	16,3%

FUENTE: esta investigación

**Figura 60. Leverage Total**



FUENTE: esta investigación

### **OTRAS RAZONES DE ROTACIÓN**

ROTACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE (Veces) = (Ingresos / Activos Corrientes)

2006:  $2.904.859 / 1.004.168 = 2,89$  veces

2007:  $3.139.075 / 590.227 = 5,32$  veces

Por cada peso de activo corriente los ingresos de la CCP son de \$2,89 en el 2006 y \$ 5,32 en el 2007 con esto se ratifica lo analizado en el sistema Dupont ya que los altos ingresos en la CCP en comparación con sus inversiones en activos son los que generan utilidades importantes

### 3. PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Casi todas las decisiones requieren largos períodos de espera, lo que significa que se requiere mucho más tiempo par implementarlas. En un mundo incierto, esto requiere que las decisiones se tomen con mucha anticipación a su puesta de práctica.

Todos los administradores de las entidades necesariamente llevan a cabo cierta actividad de planeación; la planeación es absolutamente necesaria, si se espera que se realicen las actividades de los negocios. Sin embargo, caracteriza a una mala administración el que se lleve a cabo una planeación incompleta y descuidada. Por otra parte, si la administración planea de manera cuidadosa y formaliza sus planes en forma completa, o sea, si lleva a cabo un proceso integral de presupuestos, se habrá de esperar obtener beneficios.

- **Planes Financieros a Largo Plazo (estratégicos)**

Éstos se refieren a las decisiones financieras de largo plazo y la estimación por anticipado de los efectos financieros de tales decisiones. Este tipo de planes suelen cubrir periodos de 5 a 10 años, pero especialmente de 5 años, los cuales son sometidos a revisión a medida que se recibe nueva información. Por lo general, las entidades con grados altos de incertidumbre operativo o ciclos de producción relativamente cortos, o ambas cosas, tienden a echar mano de horizontes de planeación más reducidos. Los planes financieros a largo plazo se concentran en los gastos de capital, actividades de investigación y desarrollo, decisiones de mercado y comercialización y las fuentes más importantes de financiamiento. En esto quedaría también incluida la culminación de proyectos ya iniciados, líneas de productos o negocios y todo tipo de posibles adquisiciones. Tales planes tienden a utilizar como punto de apoyo los planes y presupuestos de utilidades anuales.<sup>20</sup>

- **Planes Financieros a Corto Plazo (operativos)**

Éstos se refieren a las decisiones financieras a corto plazo y los efectos financieros anticipados de tales decisiones. Este tipo de planes suelen abarcar periodos de uno a tres años. Los insumos más importantes son el pronóstico de ventas y diversas formas de información acerca de las operaciones y las finanzas de la entidad.

---

<sup>20</sup> Análisis y Administración Financiera – Gladys Carrillo Ecoediciones Pag.331-335

Los resultados clave comprenden, por su parte, ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo y los estados financieros pro-forma. El proceso de planeación financiera a corto plazo se presenta en la siguiente figura. Sus elementos son el pronóstico inicial de ventas, la distribución del presupuesto inicial de ventas, la distribución del presupuesto de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance general.

Partiendo del pronóstico de ventas, se desarrollan los planes de producción, los cuales consideran el tiempo necesario para convertir a las materias primas en productos terminados, Con base en ellos, se pueden estimar la mano de obra directa requerida, los gastos de fábrica y los costos de operación. Una vez que se han efectuado estas estimaciones, puede pasar a elaborarse tanto el estado de resultados pro-forma como el presupuesto de caja. El balance general pro-forma, por último, habrá de tener como insumos básicos el estado de resultados pro-forma, el presupuesto de caja, el plan de gastos de capital, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general actual. En lo sucesivo, nos encontramos en los productos clave del proceso de planeación financiera a corto plazo; el presupuesto de efectivo o de caja, el estado de resultados pro-forma y el balance general pro-forma.<sup>21</sup>

- **Control Financiero**

El proceso de administración de un negocio consta de 2 partes o elementos básicos: la planeación y el control.

Después de haber planeado completa y correctamente y a medida que se realizan las actividades, deberá existir una vigilancia y un control, de tal manera que los eventos reales concuerden hasta donde sea posible con lo planeado.

Para poder controlar las operaciones de un negocio, la administración deberá obtener información o retroalimentación respecto a qué tanto las operaciones reales concuerdan con los planes trazados.

### **3.1 EL PRESUPUESTO**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una entidad para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Los principales elementos de un presupuesto son:

- **Es un plan:** significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la entidad logre un cambio ascendente en determinado periodo.

---

<sup>21</sup> Análisis y Administración Financiera – Gladys Carrillo Ecoediciones Pag.331-335

- **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la entidad. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la entidad no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
- **Coordinador:** significa que los planes para varios de los departamentos de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de las partes, lo cual crea confusión y error.
- **En términos financieros:** indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro. Por ejemplo, al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero es necesario expresarlo en toneladas o kilogramos, y después en pesos; el presupuesto de mano de obra, primero en horas hombre y después en pesos.
- **Operaciones:** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en forma más detallada posible.
- **Recursos:** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la entidad también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, básicamente, con la planeación financiera, que incluye:
  - a. Presupuesto de efectivo.
  - b. Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).
- **Dentro de un periodo determinado:** un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

Después de analizar la definición anterior, se puede afirmar, en términos más sencillos, que el presupuesto de una entidad consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la entidad para servir como herramienta del control administrativo.

## Ventajas

Las ventajas que se mencionan a continuación ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las entidades:<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Análisis y Administración Financiera – Gladys Carrillo Ecoediciones Pag.331-335



1. Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la entidad.
2. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Cuando existe la motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la entidad.
10. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

### **3.2 PRESUPUESTO INTEGRAL PARA LA CÁMARA DE COMERCIO**

Este Presupuesto es el modelo a seguir dentro del proceso de planeación financiera de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medible y es comparativo

Para conformar el presupuesto integral lo dividimos en dos grandes grupos con sus correspondientes cédulas presupuestales

#### **a. Presupuesto De Operación**

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la CCP, desde los ingresos hasta los gastos que conlleven ofertar el servicio, son componentes de este rubro:

- ✓ Presupuesto de Ingresos
- ✓ Presupuesto gasto de administración

#### **b. Presupuesto Financiero**

- ✓ Estado de Resultados presupuestado
- ✓ Flujo de Caja presupuestado
- ✓ Balance General Presupuestado

**3.2.1 Presupuesto de Ingresos.** Teniendo en cuenta el comportamiento histórico de los ingresos se procede a proyectar los ingresos para los años de estudio 2008 a 2010.

Además de tener en cuenta el comportamiento histórico se tienen en cuenta las políticas de la CÁMARA DE COMERCIO y sus estrategias a corto plazo para el manejo de los ingresos y en general para todos los rubros que conforman el presupuesto

<b>Tabla 65. INGRESOS OPERACIONALES HISTÓRICOS (Miles De \$)</b>			
<b>ACTIVIDADES DE ASOCIACIÓN</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Del Registro Mercantil	2.082.442	2.315.129	2.500.966
Del Registro Proponentes	144.485	156.342	190.073
Del Registro E.S.A.L	63.839	66.293	77.791
Capacitación	33.574	29.111	50.157
Cuotas de Afiliación	79.721	83.457	107.269
Conciliación y Arbitraje	34.557	34.163	19.972
Publicaciones y Boletines	429	188	89
Servicios Especiales y varios	110.061	93.633	120.656
<b>TOTAL</b>	<b>2.549.108</b>	<b>2.778.316</b>	<b>3.066.973</b>

FUENTE: esta investigación

### **Proyección de los ingresos:**

Aplicamos el método de series de tiempo el cual se basa en el uso de técnicas estadísticas que permite proyectar las variaciones observadas de una serie de datos históricos en un momento dado con una determinada tendencia, uno de los modelos que genera los mejores resultados y que puede satisfacer las condiciones de una tendencia, es el de regresión lineal el cual se fundamenta en la ecuación es:  $Y = a + bX$  de donde:

Y = Variable a pronosticar (Ingresos)

X= Variable independiente (Tiempo)

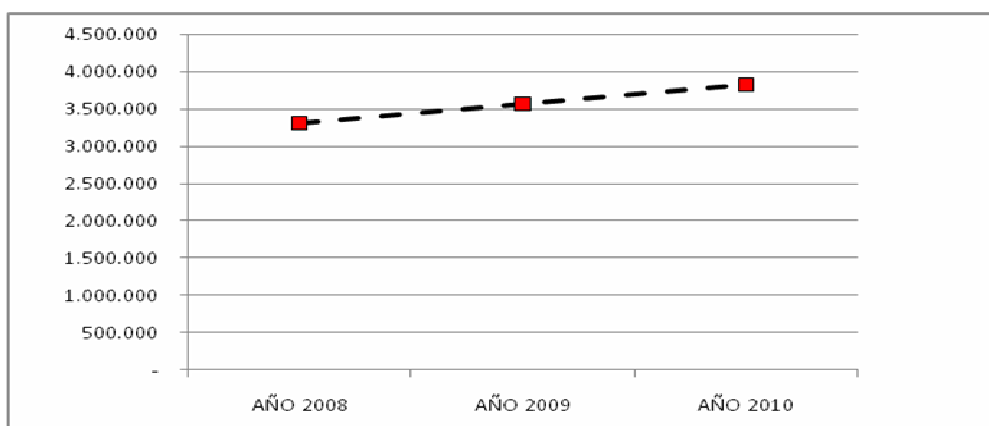
a y b = Parámetros

**Tabla 66. Análisis de Regresión y Correlación**

AÑOS	(X)	INGRESOS (Y)	X.Y	X <sup>2</sup>	r
2005	1	2.549.108	2.549.108	1	
2006	2	2.778.316	5.556.632	4	
2007	3	3.066.973	9.200.919	9	
	6	8.394.397	17.306.659	14	0,998
PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES					
AÑOS	INGRESOS				
AÑO 2008	3.315.997				
AÑO 2009	3.574.930				
AÑO 2010	3.833.862				

FUENTE: esta investigación

**Figura 61. Tendencia Ingresos**



FUENTE: esta investigación

Aunque la proyección de ingresos se plantea por regresión, es necesario en este aspecto tener en cuenta las políticas institucionales al respecto que indican que los ingresos para el 2008 sean de \$ 3.400.000.000 con incrementen anual del 8% para el 2009 y 2010

### 3.2.2 Presupuesto Ingresos no Operacionales

**Tabla 67. Ingresos No Operacionales Históricos**

RUBRO	2.005	2.006	2007
Financieros	67.310	50.630	61.987
Dividendos y Participaciones	4.993	4.046	3.685
Recuperaciones	3.646	71.867	6.431
	75.949	126.543	72.103

FUENTE: esta investigación

**Tabla 68. Presupuesto Financieros**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	61.987	4,50%	64.776
AÑO 2009	64.776	3,30%	66.914
AÑO 2010	66.914	3,00%	68.921

FUENTE: esta investigación

**Tabla 69. Presupuestos Dividendos y Participaciones**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	3.685	4,50%	3.851
AÑO 2009	3.851	3,30%	3.978
AÑO 2010	3.978	3,00%	4.097

FUENTE: esta investigación

**Tabla 70. Presupuesto Recuperaciones**

AÑO	BASE	If%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	6.431	32,81%	8.541
AÑO 2009	8.541	32,81%	11.343
AÑO 2010	11.343	32,81%	15.065

FUENTE: esta investigación

**3.2.3 Presupuesto de Gastos.** Tienen relación con los gastos operaciones referentes a erogaciones administrativas, necesarias para el desarrollo institucional de la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

Para elaborar el presupuesto de cada rubro que compone este presupuesto se tendrán en cuenta los métodos de pronóstico, el método financiero de la tasa promedio de crecimiento, el comportamiento inflacionario esperado por el Gobierno o las políticas institucionales para el manejo de gastos esto según el rubro que se presupueste

**Tasa Promedio de Crecimiento:** La siguiente es la relación matemática que permite su cálculo

$$\text{TPC} = \left\{ \left[ \frac{X_u}{X_o} \right]^{1/n-1} - 1 \right\} * 100$$

TPC : Tasa Promedio de  
 Xu : Año último  
 Xo : Año inicial  
 n : numero de periodos

**Inflación Proyectada**

Inflación esperada al final del periodo	2008	2009	2010
	4,5%	3,3%	3,0%

Fuente Minhacienda

<b>Tabla 71. Gastos Operacionales Históricos</b>			
<b>(Miles de \$)</b>			
<b>GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACION</b>	<b>2005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>
Gastos de Personal	1.062.737	1.227.319	1.380.911
Honorarios	137.164	115.948	101.084
Impuestos	23.112	12.586	12.296
Arrendamientos	23.682	39.257	56.392
Contribuciones y Afiliaciones	129.472	111.094	127.086
Seguros	18.412	16.778	14.323
Servicios	363.256	500.390	603.480
Gastos legales	727	2.814	2.448
Mantenimiento y Reparaciones	36.843	50.713	37.349
Adecuación e Instalación	4.517	8.691	7.501
Gastos de viaje	68.808	74.961	79.710
Depreciaciones	303.998	344.949	417.257
Amortizaciones	3.662	13.238	18.842
Diversos	261.927	211.422	233.811
Provisiones	2.757	78	125
<b>TOTAL</b>	<b>2.441.074</b>	<b>2.730.238</b>	<b>3.092.615</b>

FUENTE: esta investigación

- Gastos de Personal

- 

Se presupuesta por TPC, es decir se calcula una tasa que permite estimar la tendencia en este rubro, esto a su vez se comparo con las políticas institucionales para presupuestar este importante rubro

**Tabla 72. Presupuesto Gastos de Personal**

<b>AÑO</b>	<b>BASE</b>	<b>TPC %</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
AÑO 2008	1.380.911	13,99%	1.574.100
AÑO 2009	1.574.100	13,99%	1.794.317
AÑO 2010	1.794.317	13,99%	2.045.342

FUENTE: esta investigación

Los siguientes Rubros se presupuestan por If% esperada, dado que el comportamiento histórico en este rubro es decreciente por lo tanto su tendencia tendría este comportamiento

**Tabla 73. Presupuesto Honorarios**

AÑO	BASE	If%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	101.084	4,50%	105.633
AÑO 2009	105.633	3,30%	109.119
AÑO 2010	109.119	3,00%	112.392

FUENTE: esta investigación

**Tabla 74. Presupuesto de Impuestos**

AÑO	BASE	If%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	12.296	4,50%	12.849
AÑO 2009	12.849	3,30%	13.273
AÑO 2010	13.273	3,00%	13.671

FUENTE: esta investigación

**Tabla 75. Presupuesto Seguros**

AÑO	BASE	If%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	14.423	4,50%	15.072
AÑO 2009	15.072	3,30%	15.569
AÑO 2010	15.569	3,00%	16.036

FUENTE: esta investigación

**Tabla 76. Presupuesto Diversos**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	233.811	4,50%	244.332
AÑO 2009	244.332	3,30%	252.395
AÑO 2010	252.395	3,00%	259.967

FUENTE: esta investigación

**Tabla 77. Presupuesto Provisiones**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	125	4,50%	131
AÑO 2009	131	3,30%	135
AÑO 2010	135	3,00%	139

FUENTE: esta investigación

**Tabla 78. Presupuesto Contribuciones y Afiliaciones**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	127.086	4,50%	132.805
AÑO 2009	132.805	3,30%	137.187
AÑO 2010	137.187	3,00%	141.303

FUENTE: esta investigación

Los siguientes rubros se presupuestan por TPC% teniendo en cuenta su comportamiento histórico y aplicando la formula matemática arriba citada



**Tabla 79. Presupuesto Arrendamiento**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	56.392	4,50%	58.930
AÑO 2009	58.930	3,30%	60.874
AÑO 2010	60.874	3,00%	62.701

FUENTE: esta investigación

**Tabla 80. Presupuesto Servicios**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	603.480	4,50%	630.637
AÑO 2009	630.637	3,30%	651.448
AÑO 2010	651.448	3,00%	670.991

FUENTE: esta investigación

**Tabla 81. Presupuesto Gastos Legales**

AÑO	BASE	TPC%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	2.448	83,50%	4.492
AÑO 2009	4.492	83,50%	8.243
AÑO 2010	8.243	83,50%	15.126

FUENTE: esta investigación

**Tabla 82. Presupuesto Mantenimiento y Reparaciones**

AÑO	BASE	TPC%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	37.349	0,68%	37.603
AÑO 2009	37.603	0,68%	37.859
AÑO 2010	37.859	0,68%	38.116

FUENTE: esta investigación

**Tabla 83. Presupuesto Adecuación e Instalación**

AÑO	BASE	TPC%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	7.501	28,86%	9.666
AÑO 2009	9.666	28,86%	12.455
AÑO 2010	12.455	28,86%	16.050

FUENTE: esta investigación

**Tabla 84. Presupuesto Gastos de Viaje**

AÑO	BASE	TPC%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	79.710	7,63%	85.792
AÑO 2009	85.792	7,63%	92.338
AÑO 2010	92.338	7,63%	99.383

FUENTE: esta investigación

**Tabla 85. Depreciaciones**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	417.257	4,50%	436.034
AÑO 2009	436.034	3,30%	450.423
AÑO 2010	450.423	3,00%	463.935

FUENTE: esta investigación

**Tabla 86. Amortizaciones**

AÑO	BASE	lf%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	18.842	4,50%	19.690
AÑO 2009	19.690	3,30%	20.340
AÑO 2010	20.340	3,00%	20.950

FUENTE: esta investigación

**3.2.4 Presupuesto gastos no operacionales****Tabla 87. Gastos No Operacionales Históricos**

RUBRO	2.005	2.006	2007
Financieros	6.124	22.369	27.250
	6.124	22.369	27.250

FUENTE: esta investigación

**Tabla 88. Presupuesto Financieros**

AÑO	BASE	TPC%	PRESUPUESTO
AÑO 2008	27.250	4,50%	28.476
AÑO 2009	28.476	3,30%	29.416
AÑO 2010	29.416	3,00%	30.298

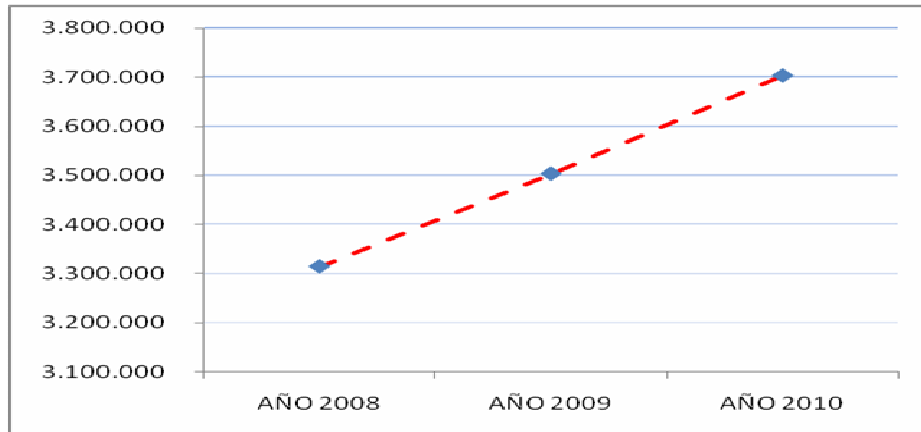
FUENTE: esta investigación

**Tabla 89. Presupuesto Consolidado de Gastos**

RUBRO	2008	2009	2010
OPERACIONALES DE ADMÓN.			
Gastos de Personal	1.574.100	1.794.317	2.045.342
Honorarios	105.633	109.119	112.392
Impuestos	12.849	13.273	13.671
Seguros	15.072	15.569	16.036
Diversos	244.332	252.395	259.967
Provisiones	131	135	139
Contribuciones y Afiliaciones	132.805	137.187	141.303
Arrendamiento	58.930	60.874	62.701
Servicios	630.637	651.448	670.991
Gastos Legales	4.492	8.243	15.126
Mantenimiento y Reparaciones	37.603	37.859	38.116
Adecuación e Instalación	9.666	12.455	16.050
Gastos de Viaje	85.792	92.338	99.383
Depreciaciones	436.034	450.423	463.935
Amortizaciones	19.690	20.340	20.950
TOTAL OPERACIONALES DE ADMÓN	3.367.766	3.655.975	3.976.102
NO OPERACIONALES			
Financieros	28.476	29.416	30.298
TOTAL	3.396.242	3.685.391	4.006.400

FUENTE: esta investigación

**Figura 62. Grafico Tendencia Gastos Administración**



FUENTE: esta investigación

**3.2.5 Estado de resultados presupuestado.** Son prácticamente las utilidades que se espera obtener en los próximos tres años (2008,2009 y 2010).

Los presupuestos de Operación (Ingresos y Gastos), dan origen al ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA o PRESUPUESTADOS

La proyección del estado de resultados es la integración de los diferentes programas operativos y no operativos. Como tal, refleja el valor contable neto que la CCP, prevé lograr el cabo de tres años. Esta proyección sirve de base para detectar y proponer políticas que tiendan a mejorar los resultados de Ingresos y Gastos lo cual se reflejará en utilidades para la institución

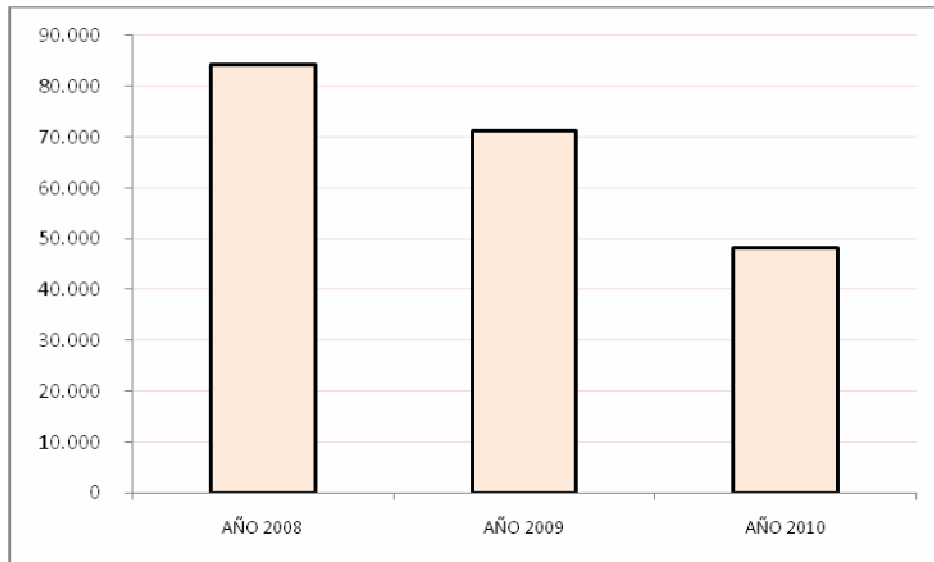
**CAMARA DE COMERCIO DE PASTO**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

En miles de pesos

CONCEPTO	2008		2009		2010	
	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		3.400.000		3.672.000		3.965.760
Actividades de Asociación	3.400.000		3.672.000		3.965.760	
Utilidad Bruta Operacional Presupuestada		3.400.000		3.672.000		3.965.760
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		3.367.766		3.655.975		3.976.102
Operacionales de Administración	3.367.766		3.655.975		3.976.102	
Utilidad Neta Operacional Presupuestada		32.234		16.025		-10.342
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		80.399		84.481		88.933
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Financieros		28.476		29.416		30.298
Utilidad No Operacional Presupuestada		51.923		55.065		58.635
Utilidad antes de Corrección Monetaria		84.157		71.090		48.293
<b>EXCEDENTES EN EL EJERC. PRESUPUESTADO</b>		84.157		71.090		48.293

FUENTE: esta investigación

**Figura 63. Tendencia Utilidades Presupuestadas**



**3.2.6 Flujo de caja presupuestado o presupuesto de efectivo.** El presupuesto de efectivo es simplemente el intento de predecir las entradas de efectivo y sus desembolsos en el transcurso del periodo presupuestado (2008 a 2010),

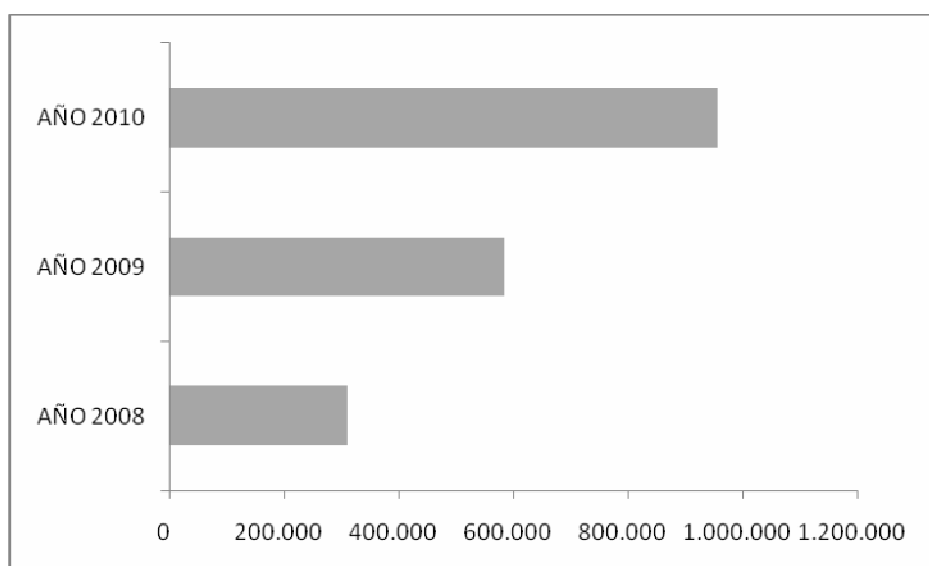
El flujo de caja no es otra cosa que el presupuesto de efectivo en periodos anuales que permite en este caso a la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, planear un adecuado manejo del efectivo, detectando los momentos en que se vaya a necesitar fondos para conseguirlos anticipadamente o el periodo en que la CCP, pueda tener excedente, en este momento vienen una de las principales decisiones financiera que seria optar por proyectos de inversión que sean viables financieramente y redunden además en beneficios para la región y la ciudad

**Tabla 90. Flujo de Caja**

CONCEPTO	2008		2009		2010	
	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES
SALDO INICIAL		144.394		331.481		606.655
<b>INGRESOS</b>		3.480.399		3.756.481		4.054.693
Actividades de Asociación	3.400.000		3.672.000		3.965.760	
No Operacionales	80.399		84.481		88.933	
EFFECTIVO DISPONIBLE		3.624.793		4.087.962		4.661.348
<b>EGRESOS</b>						
Gastos Operacionales	3.285.535		3.474.079		3.673.505	
Gastos No Operacionales	28.476	3.314.011	29.416	3.503.495	30.298	3.703.803
FLUJO NETO DE CAJA		310.782		584.467		957.545

FUENTE: esta investigación

**Figura 64. Tendencia Flujo de Caja**

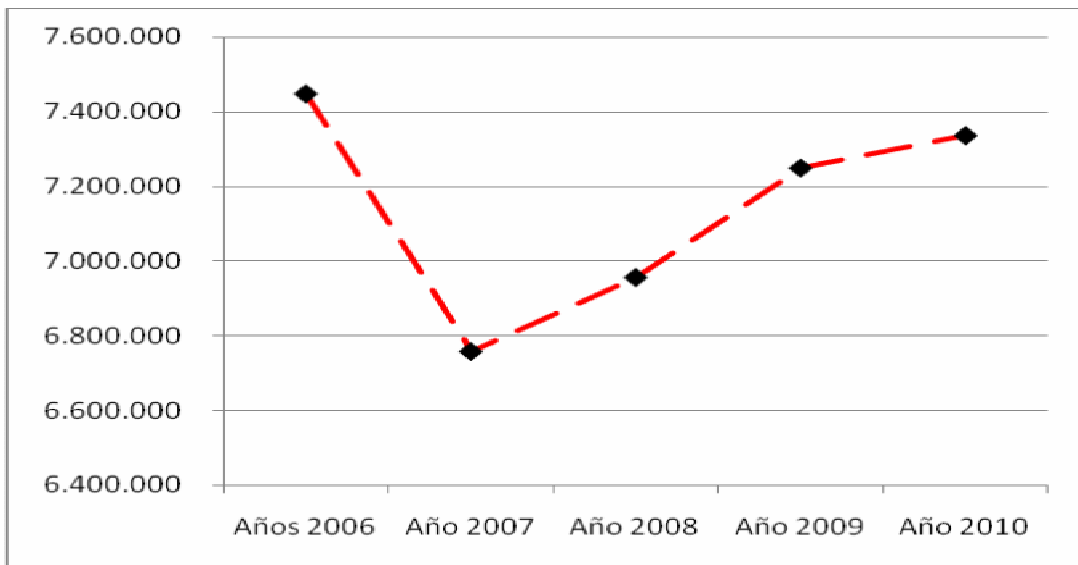


FUENTE: esta investigación



**3.2.7 Balance General Presupuestado.** El balance general proyectado o presupuestado es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, con base a los planes previstos en los programas reflejando el saldo de diversas cuentas contables, las mismas que han sufrido variación desde la última emisión del balance. Estas cuentas pueden hallarse de la siguiente manera; anotando que para su proyección se tuvieron en cuenta el ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO y el FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

**Figura 65. Tendencia comportamiento de Activos**



**Tabla 91. Estado de Resultados Presupuestado**

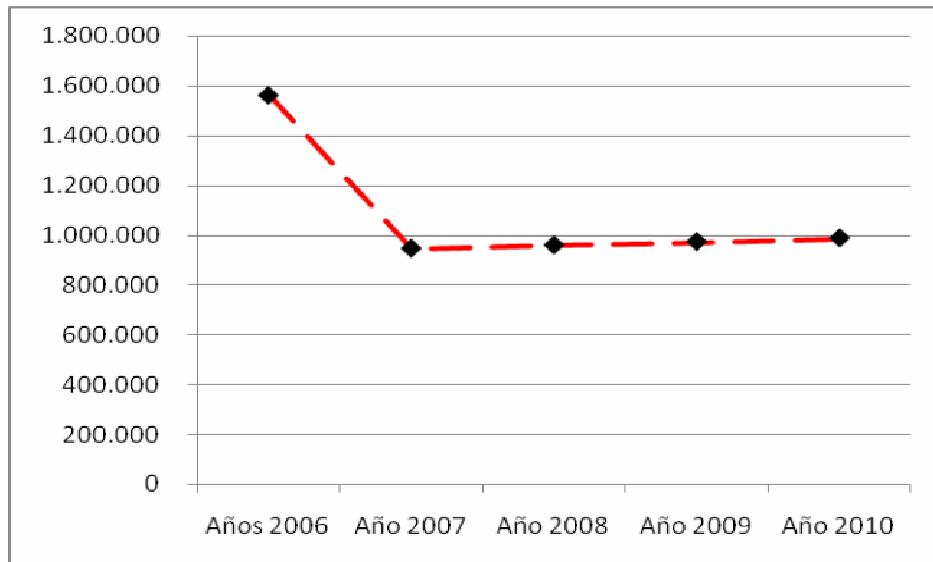
CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Activos</b>					
<b>Corriente</b>					
Caja	12.500	13.500	14.224	14.986	15.789
Bancos	321.421	124.406	310.782	584.467	645.199
Cuentas de ahorro	2.371	6.488	6.836	7.202	7.588
Cédulas	0	55.000	57.948	61.054	64.327
Certificados	100.000	100.000	105.360	111.007	116.957
Derechos Fiduciarios	466.074	142.797	150.451	158.515	167.011
Clientes	12.816	5.558	5.856	6.170	6.500
Depósitos	281	281	296	312	329
Gastos Pagados Por Anticipado	5.473	6.572	6.924	7.295	7.686
Cargos Diferidos	83.232	135.625	142.895	150.554	158.623
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.004.168</b>	<b>590.227</b>	<b>801.571</b>	<b>1.101.562</b>	<b>1.190.011</b>
<b>No Corriente</b>					
<b>Propiedades, Planta y Equipo</b>					
Terrenos	19.811	19.811	19.811	19.811	19.811
Construcciones y edificaciones	3.785.116	3.790.618	3.795.925	3.801.239	3.806.561
Equipo de oficina	1.492.875	1.505.000	1.517.040	1.529.176	1.541.410
Equipo de Computación y Comunicac.	739.216	783.460	830.468	880.296	933.113
Flota y Equipo de Transporte	43.621	43.621	43.621	43.621	43.621
Depreciación Acumulada	-3.212.093	-3.469.386	-3.469.386	-3.469.386	-3.469.386
<b>Total Prop., Planta y Equipo</b>	<b>2.868.546</b>	<b>2.673.124</b>	<b>2.737.478</b>	<b>2.804.757</b>	<b>2.875.130</b>
<b>Otros</b>					
Deudores Varios Largo Plazo	697.049	697.049	697.049	697.049	697.049
Acciones	42.477	46.162	50.132	54.443	59.125
Provisiones	-9.161	-3.351	-3.351	-3.351	-3.351
Otras Inversiones	195	195	195	195	195
Bienes de Arte y cultura	29.339	30.227	30.227	30.227	30.227
Valorizaciones	2.814.863	2.725.695	2.643.924	2.564.606	2.487.668
<b>Total Otros</b>	<b>3.574.762</b>	<b>3.495.977</b>	<b>3.418.176</b>	<b>3.343.170</b>	<b>3.270.914</b>
<b>Total activo no corriente</b>	<b>6.443.308</b>	<b>6.169.101</b>	<b>6.155.655</b>	<b>6.147.927</b>	<b>6.146.044</b>
<b>Total Activos</b>	<b>7.447.476</b>	<b>6.759.328</b>	<b>6.957.226</b>	<b>7.249.489</b>	<b>7.336.054</b>

FUENTE: esta investigación

CONCEPTO	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Pasivos</b>					
<b>Corriente</b>					
Costos y Gastos por Pagar	518.432	62.541	65.893	69.425	73.146
Acreedores Oficiales	315	362	381	402	423
Retención en la Fuente	31.427	13.598	14.327	15.095	15.904
Impuesto a la Ventas Retenido	0	3.325	3.503	3.691	3.889
Impuesto Industria y Cio. Retenido	1.523	510	537	566	596
Retenciones y Aportes Nómina	12.428	1.711	1.803	1.899	2.001
Acreedores Varios	9.982	235	248	261	275
Imoportas por Pagar	10.064	6.445	6.790	7.154	7.538
Cesantías	52.086	53.271	56.126	59.135	62.304
Intereses sobre Cesantías	6.178	6.340	6.680	7.038	7.415
Vacaciones	14.543	15.391	16.216	17.085	18.001
Ingresos Recibidos Para Terceros	209.568	84.626	89.162	93.941	98.976
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>866.546</b>	<b>248.355</b>	<b>261.667</b>	<b>275.692</b>	<b>290.469</b>
<b>Largo Plazo</b>					
Otros Pasivos	697.049	697.049	697.049	697.049	697.049
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>697.049</b>	<b>697.049</b>	<b>697.049</b>	<b>697.049</b>	<b>697.049</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>1.563.595</b>	<b>945.404</b>	<b>958.716</b>	<b>972.741</b>	<b>987.518</b>
<b>Patrimonio</b>					
Fondo Social	1.316.626	1.439.662	1.439.662	1.439.662	1.439.662
Revalorización del Patrimonio	1.629.356	1.629.356	1.629.356	1.629.356	1.629.356
Resultado del Ejercicio	123.036	19.211	84.157	71.090	48.293
Superávit por Valorizaciones	2.814.863	2.725.695	2.845.335	3.136.640	3.231.225
<b>Total Patrimonio</b>	<b>5.883.881</b>	<b>5.813.924</b>	<b>5.998.510</b>	<b>6.276.748</b>	<b>6.348.536</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>7.447.476</b>	<b>6.759.328</b>	<b>6.957.226</b>	<b>7.249.489</b>	<b>7.336.054</b>

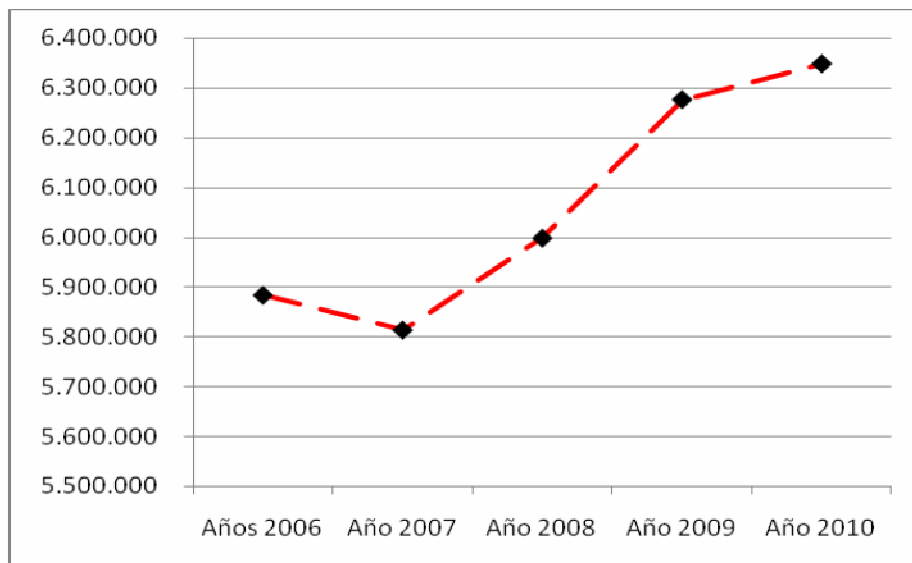
FUENTE: esta investigación

**Figura 66. Tendencia Comportamiento Pasivos**



FUENTE: esta investigación

**Figura 6. Tendencia Comportamiento Patrimonio**



FUENTE: esta investigación

### **3.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Debemos ser conscientes de que muchos de los factores estudiados no son controlables por parte de la CCP y pueden variar con el transcurso del tiempo.

En otras palabras, siempre que se trate de prever o predecir eventos futuros existe algún grado de incertidumbre respecto al comportamiento de las variables y esto dificulta la toma de decisiones.

Debido a esta situación conviene contemplar posibles modificaciones en aquellas variables que se consideran de mayor incidencia en este caso para la CCP ya sea el rubro de ingresos o en el de gastos. Para efectuar este tipo de variaciones se puede realizar un análisis de sensibilidad.

En este caso el análisis de sensibilidad consiste en establecer los efectos producidos en el flujo de caja al introducir modificaciones en las variables que tienen influencia en los resultados

La sensibilidad de la CCP es establecida con respecto a la variable ingresos ya que se necesita determinar y cuantificar qué tan sensible es el flujo de caja por disminuciones en los ingresos

De acuerdo con el grado de certeza se puede fijar la disminución porcentual, en un 5,36%, que corresponde a la inflación media teniendo en cuenta los últimos cinco años causados. La diferencia entre los nuevos valores que se obtengan y los valores originales indican la SENSIBILIDAD DEL ESTUDIO DE PLANEACIÓN FINANCIERA en relación con los cambios efectuados.

Mediante este método lo que se hace en realidad es elaborar nuevos FLUJOS DE CAJA. Posteriormente se preparan gráficos con base en los resultados obtenidos con el fin de facilitar su interpretación.

Una vez identificadas las variables a modificar y definido el porcentaje de modificación, deben hacerse los ajustes correspondientes en los flujos respectivos hasta obtener un nuevo flujo que llamaremos flujo bajo escenario de riesgo o FLUJO DE SENSIBILIDAD.

**Tabla 92. Flujo De Caja Análisis De Sensibilidad**

CONCEPTO	2008		2009		2010	
	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES
SALDO INICIAL		144.394		331.481		606.655
<b>INGRESOS</b>		3.298.159		3.559.662		3.842.128
Actividades de Asociacion	3.217.760		3.475.181		3.753.195	
No Operacionales	80.399		84.481		88.933	
EFFECTIVO DISPONIBLE		3.442.553		3.891.143		4.448.783
<b>EGRESOS</b>						
Gastos Operacionales	3.285.535		3.474.079		3.673.505	
Gastos No Operacionales	28.476	3.314.011	29.416	3.503.495	30.298	3.703.803
FLUJO NETO DE CAJA		128.542		387.648		744.980

FUENTE: esta investigación

Mediante el análisis de sensibilidad se puede concluir que a pesar de suponer disminución en el nivel de ingresos por actividades de asociación en un 5,36% los flujos de caja siguen siendo positivos, es decir el flujo de caja presupuestado no es sensible a ese cambio supuesto

### 3.4 FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA<sup>23</sup>

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El "flujo neto de caja" es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados período por período. El principio básico de la evaluación es que el proyecto, LA ENTIDAD O LA INSTITUCIÓN resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil se han identificado y cuantificado adecuadamente

Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

<sup>23</sup> MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

- Las erogaciones correspondientes a las inversiones EN ACTIVOS FIJOS que se realizan principalmente en el período 0 para este caso el año 2007
- Los gastos que se causan y se pagan en el período de funcionamiento proyectado
- Los ingresos recibidos por la prestación del servicio.

La tarea fundamental de los analistas financieros es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.<sup>24</sup>

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia una determinada alternativa de inversión, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia unas alternativas en detrimento de otros.

Antes que nada es preciso definir un patrón o norma que permita calificar las diferentes opciones de utilización de los recursos escasos, en sus usos más eficientes.

La evaluación de alternativas de inversión es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. Es bien importante indicar lo que significa en términos económicos el concepto de invertir.

Por otro lado, el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro.

Dado que la inversión supone un sacrificio, es bien importante determinar con la mayor claridad posible si la alternativa de inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación.

---

<sup>24</sup> MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

Todo inversionista antes de asignar recursos hacia determinado propósito tiene en mente que el sacrificio económico que realiza se vea compensado con el mayor rendimiento sobre su inversión, esto se conoce con el nombre costo de capital o tasa de interés de oportunidad TIO%; por debajo de esta tasa no se puede invertir porque no se compensaría el costo de oportunidad de los promotores

Para determinar la TIO que se va a constituir en la base fundamental en la etapa evaluativa, se tiene en cuenta dos aspectos que sirven para determinar la tasa de interés nominal a precios corrientes:

- Tasa de interés en el mercado financiero (DTF). La cual se concede por depósitos a termino fijo (9,61% E.A.) efectivo anual.
- La Entidad en este caso la CCP y su entorno GENERICO
- 15% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico, para determinar nuestra tasa referencial (Tasa de Internes de Oportunidad).

$$TIO = DTF (TIB). + PRI$$

$$TIO = 9,61\% EA. + 2,39\% = 12\% \text{ Tasa social de descuento}$$

TIB : Tasa interés bancaria

PRI: Premio al riesgo de inversión

TIO %	12%					
FLUJOS DE CAJA PRESUPUESTADOS (Miles de \$)						
BASE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
- 2.673.124	310.782	584.467	957.545	1.008.869	1.062.945	1.119.919

VPN =

\$ 563.539

TIR =

17,91%

RBC =

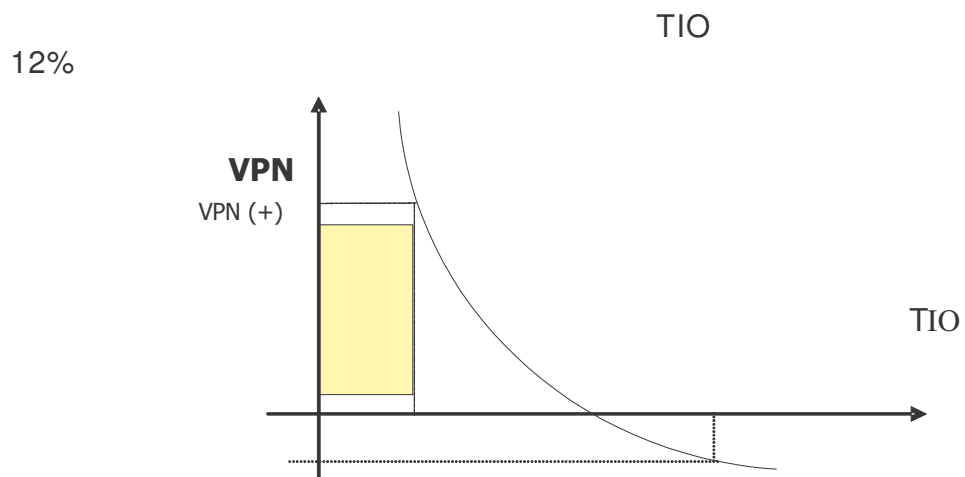
\$ 1,21
---------

FUENTE: esta investigación



VPN \$563.539: La CCP se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

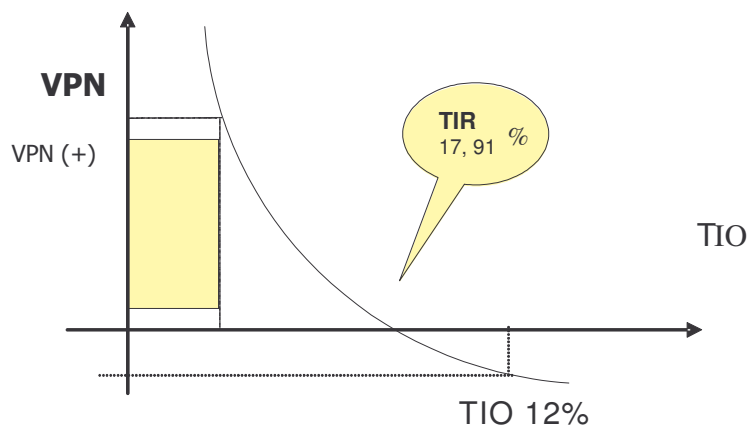
**Figura 68. Valor Presente Neto – Escenario Optimista**



Fuente: Esta investigación.

TIR 17,91 > TIO del 12%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIO del 12%.

**Figura 69. Tasa Interna de Retorno – Escenario Optimista**



Fuente: Esta investigación.

La relación Beneficio Costo es de \$ 1.21 > 1 entonces el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de 0,21 por cada peso invertido

El TRI (Tiempo de Recuperación de la Inversión) tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del **método de VPN** del inciso anterior, es decir los flujos descontados, determinaremos el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva, la que se aprecia hasta el año 2011

### 3.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO – EVA

El entorno empresarial actual está hoy, más que nunca, enfocado a la obtención de lo que se denomina genéricamente “valor añadido”. Los inversores demandan a los gestores de sus empresas que sean capaces de aportarles valor a través de la revalorización al alza de su inversión, creando riqueza. Sigue siendo cierto, por tanto, el objetivo último de la empresa entendido como la maximización de su valor para que los accionistas obtengan la recompensa esperada a su aportación de capital y estén dispuestos a seguir manteniendo su inversión.

La creación de valor hay que definirla como la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo. Y la aportación de valor debe impregnar y extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización. El EVA ha nacido como una herramienta, simple, comprensible y muy útil para extender y compartir esta filosofía entre todos los empleados y gestores.

Como todas las herramientas de gestión, no está exenta de inconvenientes y desventajas que pueden mermar su función explicativa del valor. Sin embargo, existen mecanismos que permiten adaptar el concepto para superar estas deficiencias aunque, como veremos, ello pueda perjudicar una de sus principales ventajas como es la simplicidad.<sup>25</sup>

**3.5.1 Concepto de EVA.** El concepto de EVA no es nuevo. Sin duda, no es más que una variación de lo que tradicionalmente se ha dado en llamar “valor o beneficio residual” y que se definía como el resultado se obtenía al restar al beneficio operativo los costes de capital.

---

<sup>25</sup> www.monografias.com

El EVA se puede estudiar, en principio como un indicador que calcula la capacidad que tiene una organización para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve<sup>26</sup>

En otras palabras el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital

La Formula básica es:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

En donde:

EVA = Valor Económico Agregado

UNA = Utilidad Neta Ajustada

ANF = Activo Neto Financiado

CPC = Costo Promedio de Capital

La importancia del EVA radica en que es un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también el costo y riesgo de dichos recursos.

Teniendo en cuenta lo anterior el calculo del EVA BÁSICO para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

### CÁLCULO ACTIVO NETO FINANCIADO

AÑO	TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	OBLIG. FRAS + PATRIMONIO	ANF
2.006	7.447.476	1.563.595	5.883.881	6.580.930	866.546
2.007	6.759.328	945.404	5.813.924	6.510.973	248.355

Fuente: esta investigación

### CÁLCULO UTILIDAD NETA AJUSTADA

Existe alguna disparidad de criterios en cuanto a la inclusión o deducción de los otros ingresos NO OPERACIONALES en el cálculo del UNA. Pero se prefiere

<sup>26</sup> Análisis Financiero Aplicado – Héctor Ortiz Anaya – Pág. 269

incluirlos teniendo en cuenta que dichos ingresos al igual que los operacionales son producto del uso de los activos<sup>27</sup>

UNA - 2006:         \$     152.252.000  
UAN - 2007:         \$     19.211.000

### CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.006			
OBLIGACIONES FRAS	21,14%	89%	18,69%
PATRIMONIO TIO%	12%	11%	1,32%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 20,01%			

Fuente: esta investigación

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.007			
OBLIGACIONES FRAS	21,14%	90%	18,90%
PATRIMONIO TIO%	12%	10%	1,20%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 20,10%			

Fuente: esta investigación

**EVA 2006 = 152.252 – (866.546 \* 0,2001) = - 21.144**

**EVA 2007 = 19.211 – (248.355 \* 0,2010) = - 30.708**

El resultado anterior tanto para el año 2006 y 2007 significa que la CCP no genera valor agregado antes por el contrario las cantidades negativas de -21.144 y – 30.708, indican que la UTILIDAD NETA AJUSTADA NO HA PODIDO RETRIBUIR EL COSTO MÍNIMO EXIGIDO.

El resultado negativo significa destrucción de valor y su tendencia 2006-2007 es a incrementarse negativamente, por lo tanto se requiere tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados

Hay que tener en cuenta que la CCP es una entidad sin animo de lucro, que los problemas de sus UNA son producto de las inversiones que ha tenido que hacer para mejorar la prestación de su servicio el cual es su objetivo básico. Este problema de orden financiero se puede corregir si se adelanta rigurosamente el plan de acción financiero propuesto en el presente trabajo

<sup>27</sup> Análisis Financiero Aplicado – Héctor Ortiz Anaya – Pág. 271

### **3.6 EI EBITDA**

El EBITDA o las ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones, nos indica la capacidad para distribuir los Resultados a los tres participantes de las rentas de las empresas: prestamistas, Estado Nacional y accionistas.

Si al EBITDA les restamos lo que se paga de intereses y el Impuesto a las Ganancias, tendremos cuanto les queda a los accionistas: es decir Resultados sin tomar las amortizaciones. Ellos podrán usar ese dinero para saldar sus deudas, invertir para que crezcan sus ingresos o llevárselo en forma de dividendos.<sup>28</sup>

El EBITDA es el cálculo del beneficio sin tener en cuenta los gastos en "amortizaciones" ni los gastos en pago de intereses y de impuestos.

De acuerdo a lo anterior no nos parece lógico tener en cuenta ese tipo de análisis para la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO por que seria como pensar en que la CCP podría repartir el EBITDA si es que lo genera en forma de dividendos, pero este análisis no aplica para una entidad cuya naturaleza jurídica

### **3.7 CRITERIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LA LIQUIDEZ**

La experiencia y el estudio financiero de las empresas, nos enseñan que un gran numero de quiebras, se han gestado por fallas en la LIQUIDEZ. Estas fallas y sus funestas consecuencias, se habrían podido evitar con una adecuada planeación de las necesidades de efectivo

Una de las tareas fundamentales de los administradores financieros es darle a la empresa su liquidez necesaria para su buen funcionamiento<sup>29</sup>

Las estrategias para un adecuada planeación de la liquidez en la CCP son :

- Preparación adecuada del presupuesto de efectivo
- Pronosticar adecuadamente los ingresos operacionales y no operacionales
- Una política adecuada que permita tener siempre un efectivo mínimo
- Control eficiente de los gastos
- Elaboración y Análisis de los estados financieros pro forma.

---

<sup>28</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>29</sup> Análisis y Administración Financiera – Gladys carrillo de Rojas Alfa Omega pág. 355

### **3.8 CRITERIOS PARA LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES O EXCEDENTES**

Los estados financieros proforma calculados son el resultado de proyectar o estimar la puesta en marcha de los presupuestos operacionales.

Los criterios que se deben tener en cuenta para planear LAS UTILIDADES O EXCEDENTES son:

- Aplicar estrategias comerciales y de mercadeo de los servicios
- Ampliar el portafolio de servicios
- Política adecuada de endeudamiento
- Endeudamiento en proyectos viables financieramente
- Generar utilidades que redunden en mejorar el EVA
- Priorizar las inversiones y jerarquizar los departamento en la CCP de acuerdo a los ingresos que generen independientemente
- La planeación de las utilidades es un trabajo en equipo por lo tanto se debe sensibilizar y comprometer a los colaboradores para lograr excedentes favorables
- Manejo adecuado de la relación Ingresos-Costos-Gastos y el punto de equilibrio por centro de costo

### **3.9 CRITERIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

- Manejo adecuado de los recursos de tal forma que no haya efectivo ocioso, sino el efectivo básico para atender las necesidades
- La inversión en capital de trabajo no genera rentabilidad inmediata por lo tanto su manejo de ser eficiente
- Si se carece de capital de trabajo puede ser necesario tener que acudir a financiamiento que golpean el flujo de caja por sus altos costos financieros
- El crecimiento del capital de trabajo en la CCP debe estar acorde con sus necesidades de efectivo inmediatas para llevar a cabo sus funciones a favor de los empresarios, de lo contrario no es conveniente mantener grandes sumas de efectivo ocioso.

#### **4. PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO**

El plan financiero esta formado por de dos partes: la primera resume el plan de en términos financieros, para lo cual fue necesario estructurar el presupuesto integral operativo y financiero compuesto por las cédulas presupuestales: INGRESOS, GASTOS, FLUJO DE CAJA. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO Y BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO, la segunda parte del plan financiero analiza el entorno específico y genérico de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO y define FORTALEZAS Y DEBILIDADES así como OPORTUNIDADES Y AMENAZAS respectivamente, con fundamento en este análisis se fija objetivos y estrategias, es decir se define el plan de acción a seguir para la consecución de los objetivos de carácter financiero planteados en cada uno de los departamentos

La mayor parte de los modelos de planeación financiera exigen que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Teniendo como base estos supuestos, el modelo proporciona valores estimados para un gran número de variables. Los modelos pueden variar, pero casi todos tendrán los siguientes elementos<sup>30</sup>

##### **PRONÓSTICO DE INGRESOS**

Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ingresos el cual es el conductor, lo que significa que dicho valor y la mayoría de los otros valores se calcularán con base a dicho pronóstico.

##### **PRONÓSTICO DE GASTOS**

Operacionales y no Operacionales

##### **ESTADOS PROFORMA.**

Un plan financiero tendrá un balance general, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo pronosticados. A estos se les conoce como estados pro forma o, de forma breve, como proformas. La palabra pro forma significa literalmente como un asunto de forma. En nuestro caso, significa que los estados financieros son la forma que utiliza para condensar los diferentes eventos que se proyectan para el futuro.

---

<sup>30</sup> Análisis y Administración Financiera – Gladys Carrillo de Rojas – Alfa Omega Pág. 148

#### 4.1 COMPONENTES FUNDAMENTALES DEL PLAN DE ACCIÓN

Para la formulación de este Plan de Acción en primer lugar se definieron algunos componentes básicos de la planeación estratégica como el diagnóstico interno y externo, los objetivos al 2010 (con las proyecciones de los indicadores generales) y los correspondientes ejes estratégicos y líneas de acción para cumplir con estos objetivos.

Es de anotar que los objetivos generales que se citan a continuación tienen incidencia financiera para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

##### CAMARA DE COMERCIO DE PASTO OBJETIVOS GENERALES POR DEPARTAMENTOS 2008-2010

DEPARTAMENTOS	MARCO NORMATIVO	OBJETIVO GENERAL	PRINCIPALES PROGRAMAS
JURÍDICO Y REGISTRO PÚBLICO	Código de Comercio, Circular Única, Decreto 898, Proponentes, Epsal, Mercantil, Ley 640 (Centro de Conciliación); Estatutos etc.	Garantizar la Seguridad Jurídica de los Procesos Institucionales.	Gestión de Registros Públicos
			Gestión Centro de Conciliación y arbitraje.
			Centro de Atención Empresarial.
PROMOCIÓN EMPRESARIAL	Decreto 898. PDI, Ley Emprendimiento, Norma ISO 9000	Promover la gestión del desarrollo empresarial de la región mediante Servicios que permitan mejorar las condiciones del desarrollo empresarial.	Apoyo a fortalecimiento a Mipymes.
			Relaciones y Comercio Internacional.
			Promoción Comercial (Nal e internacional).
PLANEACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS	Planes de Dpto Nal; Dptal; Mpales. PDI, etc	Contribuir al mejoramiento de la competitividad regional mediante la implementación de programas y proyectos orientados al desarrollo económico de la región.	Programa de Cadenas Productivas
			Programas de Fortalecimiento del Desarrollo Local.
			Proyectos Estratégicos.
			Programa Investigaciones Económicas.
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Ley laboral, Reglamentos Internos, Circulares de la Contraloría, Circulares de la SIC; Manual de Calidad, Funciones etc.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad a partir de la provisión de recursos financieros, humanos, tecnológicos etc.	Gestión Administrativa y de Soporte.
			Gestión Tecnológica
			Gestión del Talento Humano.

FUENTE: PLANEACIÓN CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO



**1. DEPARTAMENTO JURÍDICO Y DE REGISTRO PUBLICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Garantizar la seguridad jurídica de la actividad empresarial.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	INDICADOR	PRESUPUESTO GASTO
Desarrollo Empresarial	Implementación del CAE.	Servicio de Creación de Empresas (Centro de Atención Empresarial - CAE	Enero 2008 a Dic. 2010	100% a Dic.31/2010	50.000.000
Desarrollo Institucional	Implementar mecanismos para ampliar la base registral.	Realizar campañas de matrícula y Renovación, Cancelación ( Cámaras Móviles).	Enero 2008 a Dic. 2010	100% a Dic.31/2010	30.000.000
Desarrollo Empresarial	Facilitar a los empresarios el uso de tecnologías de acceso a los registros públicos.	Promocionar la realización de renovaciones en línea	Enero 2008 a Dic. 2010	100% a Dic.31/2010	20.000.000

**2. DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**OBJETIVO GENERAL:** Promover la gestión del desarrollo empresarial de la región

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	INDICADOR	PRESUPUESTO GASTO
Desarrollo Empresarial	Gestionar acciones y recursos para el desarrollo de programas cívicos, sociales, culturales y recreativos.	Realizar actividades cívicas, sociales y culturales (Campañas Marca Ciudad, Campañas de Seguridad, campañas cívicas entre otros)	Enero 2008 a Dic. 2010	5 actividades anuales	90.000.000
Desarrollo Institucional					
Desarrollo Empresarial	Coordinar acciones para el desarrollo de actividades orientadas a la generación de nuevas empresas y fortalecimiento de las existentes	Realización de proyectos de veeduría a obras prioritarias para el desarrollo regional.	Enero 2008 a Dic. 2010	3 Proyectos Formulados	45.000.000

### 3. DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIO ECONÓMICOS

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir al mejoramiento de la competitividad mediante PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	INDICADOR	PRESUPUESTO GASTO
Desarrollo Regional	Apoyar la Articulación de las principales cadenas productivas de la región.	Realizar alianzas para el desarrollo de las principales cadenas productivas regionales (turismo, lácteo, café, hortofrutícola, otras)	Enero 2008 a Dic. 2010	3 Sectores productivos atendidos anualmente	90.000.000
Desarrollo Regional	Conocer el potencial productivo de los municipios de la Jurisdicción	Alianzas intermunicipales y camerales a fin de reconocer acciones en pro del desarrollo productivo y de región.	Enero 2008 a Dic. 2010	Alianza Cameral Apoyo y seguimiento efectivo a la Apuesta Productiva Regional	45.000.000
Desarrollo Regional	Articular las entidades regionales en pro del desarrollo científico tecnológico de la región	Promover proyectos para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación en el departamento de Nariño.	Enero 2008 a Dic. 2010	3 proyectos de desarrollo gestionados anualmente	150.000.000
Desarrollo Regional	Liderar proyectos de impacto para el desarrollo empresarial	Gestionar Proyectos de Desarrollo Empresarial y Social	Enero 2008 a Dic. 2010	canalizar recursos por \$ 500.000.000 para proyectos productivos	60.000.000

Con la estructura del plan estratégico de las tres áreas antes citadas conformamos el plan de acción financiero cuya responsabilidad directa recae en el departamento administrativo y financiero.

Se tuvo en cuenta además del programa de trabajo de las tres áreas REGISTRO, PROMOCIÓN Y PLANEACIÓN los resultados del diagnóstico que condujeron a la estructura de la matriz DOFA.

Mediante la matriz DOFA se definieron estrategias, por lo tanto el siguiente plan de acción del área financiera de la cámara involucra esas estrategias como los objetivos generales y específicos de las otras áreas comprometidas

#### 4.2 EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Si con la visión se establece el horizonte a alcanzar en un plazo determinado, materializada en los objetivos, las líneas de acción definen la lógica para lograr esta visión, especificando las direcciones y las prioridades generales de la organización

Para la identificación de las líneas de acción, el análisis DOFA es la herramienta de apoyo, del cual se obtienen los insumos.

### 4.3 PLAN DE ACCIÓN

Definidas las líneas generales de acción, se puede pasar a la etapa de precisión de las acciones puntuales que coadyuvan al logro de las metas para el periodo 2008 a 2010, con las que la entidad puede ubicarse en el estado deseado. Estas acciones puntuales se constituyen en proyectos de inversión, con sus respectivos presupuestos anualizados, y conforman el Plan de Acción.

<b>D O F A</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Situación financiera estable	Carencia de plan financiero e Inexistencia de proyecciones Fras.
	Variedad en la prestación de servicios	Carencia de evaluación financiera.
	Capacitación y actualización normativa financiera y Tributaria	Diagnostico financiero débil. No existe plan de acción financiero
	Ingresos publico crecientes	Carencia de proyectos generadores de ingresos privados
	Sistematización de Proc. Contables y Financieros	Inadecuada política de inversiones
	Buen manejo de los recursos Financieros	Inestabilidad laboral en cargos directivos
	Organización y control en los rsos. Fros.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Crecimiento del sector empresarial		
Apoyo de organizaciones Nales. E Internacionales		
Políticas Nacionales y Regionales que apoyan el desarrollo empresarial		
Posición Fronteriza		
Buena imagen crediticia		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Reformas de políticas económicas y fiscales		
Reformas tributarias y laborales		
Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras		

#### **4.4 PRINCIPALES ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

##### **ESTRATEGIAS FO:**

- Dado que se posee una la posición financiera estable se requiere aprovechar el crecimiento del sector empresarial en la jurisdicción y especialmente en la ciudad de Pasto
- Si existe eficiencia en el manejo adecuado de los recursos y capacidad de pago entonces se puede aprovechar la excelente imagen crediticia que se posee para obtener recurso e invertirlos en proyectos viables financieramente

##### **ESTRATEGIAS DO:**

- Diagnosticar, evaluar y planear financieramente para aprovechar el crecimiento del sector empresarial y la buena imagen crediticia lo cual repercutirá en beneficios financieros importantes

##### **ESTRATEGIAS FA:**

- Hacer uso de todas las fortalezas que se poseen para contrarrestar las amenazas externas que se presentan y que se puedan presentar como sería una posible norma que modifique el objeto social de las cámaras de comercio

#### **4.5 PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO PERIODO 2008 A 2010**

PROBLEMA: La carencia de un adecuado plan financiero que fundamentado en el diagnostico y la presupuestacion permitan alcanzar el mejoramiento financiero y una mayor y mejor utilización de los recursos con los que cuenta la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades y lograr la maximización del valor de la empresa a futuro como objetivo básico financiero?

##### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de acción financiero para los años 2008 a 2010 que defina los objetivos específicos, metas, actividades e indicadores que la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO debe alcanzar para mejorar el comportamiento financiero de la entidad

### **Objetivos Específicos:**

- Interactuar con el sector empresarial y productivo de la jurisdicción con el propósito de incrementar los servicios de apoyo y por ende incrementar los ingresos por registro
- Solicitar créditos de fuente externa bancaria con el propósito de adelantar los proyectos generados en planeación tendientes a obtener mayores ingresos privados y apoyo al sector empresarial
- Diversificar los servicios que se presta a los empresarios con el propósito de generar ingresos públicos y privados
- Definir el proyecto para el montaje del CENTRO INTERNACIONAL DE EVENTOS SAN JUAN DE PASTO, el cual se constituye en la prioridad fundamental para el crecimiento futuro de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

### **Estrategias:**

Son los medios y acciones a realizar, herramientas necesarias para alcanzar los objetivos

Interactuar con el sector empresarial y productivo de la jurisdicción con el propósito de incrementar los servicios de apoyo y por ende incrementar los ingresos por registro

Con:

La diversificación de servicios de asesoría, capacitación, apoyo a microempresarios en la presentación de proyectos y la creación del banco de proyectos productivos

Solicitar créditos de fuente externa bancaria con el propósito de adelantar los proyectos generados en planeación tendientes a obtener mayores ingresos privados y apoyo al sector empresarial

Con:

La solicitud de créditos que se encuentran pre aprobados por el Banco de Colombia-Bancoldex, para la realización de proyectos productivos identificados, formulados y evaluados en Planeación

Definir el proyecto para el montaje del CENTRO INTERNACIONAL DE EVENTOS SAN JUAN DE PASTO, el cual se constituye en la prioridad fundamental para el crecimiento futuro de la CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

Con:

La compra del lote para la construcción ofrecido por la comunidad de hermanas hospitalarias y posterior montaje del proyecto CENTRO INTERNACIONAL DE EVENTOS SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR LOGROS	INSUMOS	TIEMPO	COSTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Interactuar con el sector empresarial y productivo de la jurisdicción con el propósito de incrementar los servicios de apoyo y por ende incrementar los ingresos por registro	La diversificación de servicios de asesoría, capacitación, apoyo a microempresarios en la presentación de proyectos y la creación del banco de proyectos productivos	Se busca que al menos el 80% de las empresas registradas soliciten nuevos servicios de la CCP.	Humanos Técnicos Tecnológicos	24 meses	50.000.000	Reuniones con el sector Empresarial Capacitaciones Campañas de sensibilización	Todos los departamentos Presidencia Ejecutiva
Solicitar créditos de fuente externa con el propósito de adelantar los proyectos generados en planeación tendientes a obtener mayores ingresos privados y apoyo al sector empresarial	La solicitud de créditos que se encuentran pre aprobados por el Banco de Colombia-Bancoldex, para la realización de proyectos productivos identificados, formulados y evaluados en Planeación	Solicitar los 3 créditos pre aprobados para adelantar los proyectos BANCO DE PROYECTOS, CIEP y CLUB EMPRESARIAL	Humanos Técnicos Tecnológicos	12 meses		Reuniones con las directivas del Banco y Miembros de la Junta Directiva de la CCP	Todos los departamentos Presidencia Ejecutiva Junta Directiva

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR LOGROS	INSUMOS	TIEMPO	COSTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Diversificar los servicios que se presta a los empresarios con el propósito de generar ingresos públicos y privados	Con la implementación del CENTRO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL CAE	Que se implemente el proyecto CAE en un 100%	Humanos Técnicos Tecnológicos	12 meses	100.000.000	Campañas publicitarias del CAE Reuniones con empresarios Campañas de Sensibilización	Todos los departamentos Presidencia Ejecutiva
Definir el proyecto para el montaje del CENTRO INTERNACIONAL DE EVENTOS SAN JUAN DE PASTO, el cual se constituye en la prioridad fundamental para el crecimiento futuro de la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO	La compra del lote para la construcción ofrecido por la comunidad de hermanas hospitalarias y posterior montaje del proyecto CENTRO INTERNACIONAL DE EVENTOS SAN JUAN DE PASTO	Que se adquiera el lote y se adelante la construcción en un 90%	Humanos Técnicos Tecnológicos	24 meses	4.000.000.000	Análisis técnico del proyecto Análisis Estructural Definir el equipo de trabajo del proyecto CIEP	Todos los departamentos Presidencia Ejecutiva Junta Directiva

## CONCLUSIONES

- Fundamentalmente se conoció la situación financiera que permite dar una conclusión certera sobre los aspectos de eficiencia económica, la gestión empresarial, el aprovechamiento de los recursos y la obtención de utilidades.
- Los resultados del trabajo de grado permiten reconocer los manejos eficientes y eficaces con que se conduce a esta institución en beneficio del sector empresarial y en general de toda la sociedad Nariñense, sin embargo las debilidades de la institución se revierten en la no existencia de proyección financiera, dado que no se genera proyecciones a futuro de recursos y sus inversiones, limitándose a una toma de decisiones de corto plazo y coyuntural.
- La entidad ha venido trabajando con herramientas financieras mínimas que se limitan a tendencias históricas pasadas y no herramientas financieras futuras para diferentes escenarios, que le permitirían optimizar la eficiencia de los recursos y ajustarse a cambios y oportunidades financieras.
- Se socializo los resultados de este trabajo con la Presidencia Ejecutiva, quien manifiesto la importancia de adoptar los resultados y los modelos de proyección financiera en la entidad, tanto para el plan de trabajo a formularse en octubre del año 2008 y subsiguientes.



## RECOMENDACIONES

- El portafolio institucional es limitado, por ello es importante avanzar en nuevas inversiones que generen recursos, con riesgos moderados que la entidad según análisis puede asumir.
- Frente a una amenaza latente y futura de reforma política que elimine o reduzca algunos de los trámites por medio del cual la entidad canaliza sus recursos, debe desde ya, generarse un plan de ingresos privados tomando como fuente los servicios empresariales, regionales y de articulación, descritos como ejes de la institución.
- Según las estadísticas registrales que maneja la entidad, el número de empresas viene en continua evolución, por ende debe la entidad financieramente estudiar nuevos servicios que se reviertan en fortalecer la masa empresarial y el de la región.
- La entidad ha demostrado experiencia en la canalización de recursos internacionales, por su capacidad financiera y credibilidad institucional, que debería potencializar con la articulación con otras entidades.
- Como compromiso institucional, adoptar estas políticas y escenarios financieros como oportunidad de fortalecer su gestión hacia el empresariado regional.
- Adoptar la planeación financiera como herramienta fundamental en búsqueda del éxito financiero en la Cámara de Comercio de Pasto, según los formatos y modelos planteados.
- Incentivar la formulación y evaluación de proyectos que redunden en beneficio social y generen beneficios financieros para la Cámara de Comercio de Pasto ya que requiere incrementar sus ingresos privados.
- Se recomienda dar a conocer los resultados de este estudio a los directores de departamento, y funcionarios del área administrativa y financiera, dado que la Presidencia aprobó los resultados del mismo, por que se considera herramienta fundamental para el futuro financiero de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Es importante que la entidad formule el Plan de Acción Financiero para los tres años siguientes, que le permitan administrar la entidad y proyectar sus gastos con efectividad.

- Por la debilidad institucional en torno a un plan de inversiones rentables, es importante generar una política de inversiones que debe adoptarse en la formulación de su plan operativo de trabajo del año siguiente, para garantizar su política institucional y de calidad que sustenta la eficacia y eficiencia de sus recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

BREALEY, Richard, Manual de Finanzas Corporativas. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá. Editorial. McGraw-Hill – Mills, 2001.

BACA, Gabriel, Fundamentos de Ingeniería Economía. Segunda Edición. Mc. Graw Hill. México, 1994.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Estados Financieros 2005,2006, 2007

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Plan anual de Trabajo – PAT. 2008

FERNÁNDEZ, Pedro Arley, Valoración de Entidades. Primera Edición, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1.999.

GARCÍA, Alfonso, Evaluación de Proyectos de Inversión. Primera Edición. Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México, D.F.1.998.

GUTIÉRREZ Luís Fernando, Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Primera Edición. Editorial Norma, Bogotá, 1993.

GUTIERREZ MARULANDA, Luís Fernando, Decisiones Financieras y Costo del Dinero. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá. Editorial Norma, 2000.

INFANTE VILLARREAL, Álvaro, Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Octava Reimpresión. Editorial Norma, Bogotá, 1992

MOKATE, K.M.1998. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Primera Edición. Ediciones Única. Bogotá, 1.998.

MONTUFAR ANDRADE, Harold, Ingeniería Financiera. Programa de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Mariana, 2003.

Municipio de Pasto, Plan de Desarrollo 2004-2007

SERRANO, Javier, Fundamentos de Finanzas. Segunda Edición. Santa fe de Bogota. Editorial Mc Graw Hill, 1992.

VELEZ PAREJA, Ignacio. Herramientas para el Análisis de la Rentabilidad. Primera Edición. Santa Fe de Bogotá. Editorial, Alfa omega, 2000.

## ANEXOS

### ANEXO A: LEY 222 DE 1995 - DECRETO EXTRAORDINARIO 624 DE 1989- DECRETO 2649 DE 1993

#### LEY 222 DE 1995

#### CAPÍTULO IV ESTADOS FINANCIEROS

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

El Gobierno nacional podrá establecer casos en los cuales, en atención el volumen de los activos de ingresos sea admisible la preparación y difusión de estados financieros de propósito general abreviados.

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

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

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

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

**Artículo 36.** Notas a los estados financieros y normas de preparación. Los estados financieros estarán acompañados de sus notas con las cuales conforman un todo indivisible. Los estados financieros y sus notas se prepararan y presentaran conforme a los principios de contabilidad generalmente presentados.

**Artículo 46** Rendición de Cuentas a fin de Ejercicio. Terminado cada ejercicio contable, la oportunidad prevista en la ley o en los estatutos, la oportunidad prevista en la ley o en los estatutos, los administradores deberán presentar a la asamblea o junta de socios para su aprobación o improbación los siguientes documentos:

1. Un informe de gestión
2. Los estados financieros de propósito general, junto con sus notas, cortados a fin del respectivo ejercicio.
3. Un proyecto de distribución en las utilidades reparables.

Así mismo presentarán los dictámenes sobre los estados financieros y los demás informes estimados por el revisor fiscal o por el contador público independiente.

## **ESTATUTO TRIBUTARIO**

### **DECRETO EXTRAORDINARIO 624 DE 1989**

#### **LIBRO QUINTO PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO, SANCIONES Y ESTRUCTURA DE LA (Dirección General De Impuestos Nacionales)**

##### **TÍTULO VI Régimen Probatorio**

##### **CAPÍTULO II Medios de Prueba**

###### **PRUEBA CONTABLE**

&1237 ART-772 – La Contabilidad como medio de Prueba. Los libros de contabilidad del contribuyente constituyen, prueba a su favor, siempre que se lleven en debida forma. (&1098)

&1238 ART-773 – Forma y Requisitos para llevar la contabilidad. Para efectos fiscales de contabilidad de los comerciantes deberán sujetarse al título IV del libro I del Código de Comercio y:

1. mostrar fielmente el movimiento diario de ventas y compras. las operaciones correspondientes podrán expresarse globalmente siempre que se especifique de modo preciso los comprobantes externos que respalden los valores anotados.
2. cumplir los requisitos señalados por el gobierno mediante reglamentos, en forma que sin tener que emplear libros incompatibles con las características del negocio, haga posible sin embargo, ejercer un control efectivo y reflejar, en uno o más libros, la situación económica y financiera de la entidad.

&1239 - ART-774 Requisitos para que la contabilidad constituya Prueba. Tanto para los obligados legalmente a llevar libros de contabilidad, como para quienes, no estando legalmente obligados lleven libros de contabilidad estos serán pruebas suficientes siempre que reúnan los siguientes requisitos:

1. Estar registrados en la cámara de comercio o en la administración de impuestos nacionales, según el caso.
2. Estar respaldados por comprobantes internos y externos.
3. Reflejar completamente la situación de la entidad o persona natural.

4. No haber sido desvirtuados por medios probatorios o indirectos que no estén prohibidos por la ley.
5. No encontrarse en las circunstancias del Art. 74. del código de comercio.

## **DECRETO 2649 DE 1993**

### **TÍTULO I MARCO CONCEPTUAL DE LA CONTABILIDAD**

#### **CAPÍTULO II OBJETIVOS Y CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

ART 4 Cualidades de la Información Contable para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere además, que la información sea comparable.

1. la información es comprensible cuando es clara y fácil de entender
2. la información es útil cuando es pertinente y confiable
3. la información es pertinente cuando posee valor de reglamentación, valor de predicción y es oportuna.
4. La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.
5. La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.

## **CAPÍTULO IV DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SUS ELEMENTOS**

### **SECCIÓN I DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

ART- 32 Estados Financieros Comparativos. Son estados financieros comparativos aquellos que presentan las cifras correspondientes a más de una fecha, periodo o ente económico. Los estados financieros de propósito general se deben preparar y presentar en forma comparativa con los del periodo inmediatamente anterior, siempre que tales periodos hubieren tenido una misma duración. En caso contrario la comparación se debe hacer respecto de estados financieros preparados para mostrar un mismo lapso de ciclo de operaciones. Sin embargo no será obligatoria la comparación cuando no sea pertinente, circunstancia que se debe explicar detalladamente en notas a los estados financieros.

## **TÍTULO II DE LAS NORMAS TÉCNICAS**

### **CAPÍTULOS III NORMAS TÉCNICAS SOBRE REVELACIONES**

**ART-115** Norma General de revelaciones. En forma comparativa cuando sea el caso, los estados financieros deben revelar por separado como mínimo la naturaleza y cuantía de cada uno de los siguientes asuntos, preferiblemente en los respectivos cuadros para darles énfasis o subsidiariamente en notas:

1. ente económico: nombre, descripción de la naturaleza, fecha de constitución, actividad económica y duración de la entidad reportante.
2. fecha de corte o periodo al cual corresponda la información.
3. Principales políticas y practicas contables; tasa de cambio o índice de reajuste o conversión utilizados, con expresa indicación de los cambios contables que hubiere ocurrido de un periodo a otro, indicando su naturaleza y justificación, así como su efecto, actual o prospectivo, sobre la información contable. Los cambios contables pueden ser:
  - a. en un principio contable por otro generalmente aceptado.
  - b. En un estimado contable, que resulta como consecuencia de nueva información o experiencia adicional al evaluar eventos futuros que afectan las estimaciones iniciales, y
  - c. En la entidad reportante, causado por cambios en los entes involucrados al preparar estados financieros consolidados.



4. principales clases de activos y de pasivos, clasificados, según el uso a que se destinan o según su grado de realización, exigibilidad o liquidación, en términos de tiempo y de valores. Para tal efecto se entiende como activos o pasivos corrientes aquellas sumas que serán realizables o exigibles, respectivamente en un plazo no mayor a un año así como aquellas que serán realizables o exigibles dentro de un mismo ciclo de operación en aquellos casos en que el ciclo normal sea superior a un año, lo cual debe revelarse.  
Se deben revelar por separado los activos y pasivos mantenidos en unidades de medida distintas de la moneda funcional.
5. Costo ajustado, gastos capitalizados, costo asignado y métodos de medición utilizados en cada caso.  
La depreciación, agotamiento y amortización se deben presentar, siempre que sea pertinente, asociados con el activo respectivo, revelando el método utilizado para asignar el costo, la vida útil y el monto cargado a los resultados del ejercicio.
6. restricciones o gravámenes sobre los activos, segregando todo aquellos que no pueda utilizarse o consumirse, indicando los valores y deudas garantizadas
7. activos y pasivos descontados sujetos a devolución o recompra, junto con las garantías correspondientes y las posibles contingencias.
8. primas o descuentos causados pendientes de amortizar que se deben presentar aumentando o disminuyendo el activo pasivo correspondiente
9. valorizaciones y provisiones por cada rubro. Las valorizaciones se deben presentar por separado del costo revelando en notas su composición. Las provisiones se deben presentar como una disminución del activo respectivo.
10. Transacciones con partes relacionadas: activos, pasivos y operaciones realizadas con vinculados económicos, propietarios y administradores describiendo la naturaleza de la vinculación, así como el monto y condiciones de las diferentes partidas y transacciones.
11. principales clases de ingresos y gastos indicando el método utilizado para determinarlos y las bases utilizadas.
12. partidas extraordinarias, esto es aquellas de cuantía significativa naturaleza diferente de las actividades normales del negocio y ocurrencia infrecuente, con indicación de su efecto en la determinación de los impuestos aplicables.
13. errores de ejercicios anteriores, con indicación y nota de su incidencia sobre los resultados de los ejercicios respectivos.
14. operaciones discontinuadas, detallando sus activos, pasivos y resultados.
15. eventos posteriores. Se deben revelar los hechos económicos realizados luego de la fecha de corte, que puedan afectar la situación financiera y las perspectivas del ente económico tales como:
  - a. pérdidas resultantes de incendio, inundación y otros desastres
  - b. emisión de emisiones y bonos, venta de aportes.
  - c. Compra de un negocio o venta de un segmento del negocio
  - d. Eventos o cambios de circunstancias que alteren las bases utilizadas para estimar las contingencias
  - e. Incumplimientos contractuales.

- f. Cambios en las normas legales aplicables al ente o sus operaciones.
- 16. factores, tales como operación a pérdida o imposibilidad de obtener recursos o ingresos suficientes que hagan incierta la continuidad de las operaciones describiendo sus posibles consecuencias, las circunstancias mitigantes y los planes de la administración para enervar esas situaciones.
- 17. compromisos especiales relativos a transacciones y operaciones futuras que puedan tener un efecto importante, adverso o favorable a los intereses de la entidad reportante, con indicación de su valor.
- 18. otras contingencias eventuales o remotas.
- 19. conciliación entre el patrimonio contable y el fiscal, entre la utilidad contable y renta gravable y entre la cuenta de corrección monetaria contable y la fiscal con indicación de la cuantía y origen en las diferencias y su repercusión en los impuestos del ejercicio y en los impuestos diferidos.  
Si existieren ajustes de periodos anteriores que incida en la determinación del impuesto, en la conciliación deberá indicarse tal circunstancia
- 20. siempre que sean pertinentes índices de solvencias, rendimiento, eficiencia y liquidez, así como la ganancia o pérdida neta por unidad de aporte en circulación.
- 21. si fuera el caso, se debe revelar la manera como se hubiere reconstruido la contabilidad.

Parágrafo. No pueden hacerse compensaciones de saldos deudores o acreedores originados por operaciones de diferente origen, salvo que tales compensaciones se hubieren realizado conforme a la ley o al contrato respectivo.

**CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**  
**POR EL AÑO DE 2007**  
**En miles de pesos**

LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:		
Recursos generados por operaciones		
Utilidad del ejercicio		19.211
Más: Partidas que no afectan el capital de trabajo		
Depreciación del Periodo	417.257	411.447
Provisiones	-5.810	
Baja de Activos		80
Costo Histórico	69.103	
Ajustes por Inflación	90.941	
Depreciación	<u>-159.964</u>	
TOTAL DE RECURSOS PROVISTOS		430.738
LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON USADOS PARA:		
Adquisición de Acciones	3.685	
Adquisición de Propiedades, Planta y Equipo	221.915	
Adquisición de Bienes de Arte y Cultura	888	
TOTAL RECURSOS USADOS		<u>-226.488</u>
AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO		<u>204.250</u>
CAPITAL DE TRABAJO AL PRINCIPIO DEL AÑO		<u>137.622</u>
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO AL FIN DE AÑO		<u><u>341.872</u></u>

**CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**  
**ANEXO AL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**  
**POR EL AÑO DE 2007**  
**En miles de pesos**

**ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO**

**AUMENTO O (DISMINUCIÓN) DEL ACTIVO  
CORRIENTE**

Caja	1.000
Bancos	-197.015
Cuentas de Ahorro	4.117
Cédulas	55.000
Derechos Fiduciarios	-323.277
Clientes	-7.258
Gastos Pagados por Anticipado	1.099
Cargos Diferidos	52.393
<b>TOTAL DISMINUCIÓN EN EL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-413.941</b>

**(AUMENTO) O DISMINUCIÓN EN EL PASIVO CORRIENTE**

Costos y Gastos por Pagar	-455.891
Acreedores Oficiales	47
Retención en la Fuente	-17.829
Impuesto a las Ventas Retenido	3.325
Impuesto de Industria y Comercio Retenido	-1.013
Retenciones y Aportes de Nómina	-10.717
Acreedores Varios	-9.747
Imponentes por Pagar	-3.619
Cesantías	1.185
Intereses sobre Cesantías	162
Vacaciones	848
Ingresos Recibidos para Terceros	-124.942
<b>TOTAL DISMINUCIÓN EN EL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-618.191</b>

**AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO** **204.250**

**CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO**  
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**  
**POR EL AÑO DE 2007**  
**En miles de pesos**

**ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Resultado del Ejercicio		19.211	
Partidas que no afectan el efectivo:			
Depreciación		417.257	
Provisión Acciones		-5.810	
Baja de Activos		80	
Costo Histórico	69.103		
Ajustes por Inflación	90.941		
	-		
Depreciación	159.964		
Efectivo generado en operación			430.738
<b>CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES</b>			
Mas: Disminución en activos operacionales		7.258	
Otros Deudores	7.258		
Menos: Aumento en activos operacionales		-53.492	
Gastos Pagados por Anticipado	-1.099		
Cargos Diferidos	-52.393		
Mas: Aumento en pasivos operacionales		5.567	
Acreedores Oficiales	47		
Impuesto a las Ventas Retenido	3.325		
Cesantías	1.185		
Intereses sobre Cesantías	162		
Vacaciones	848		
		-	
Menos: Disminución en pasivos operacionales		623.758	
		-	
Costos y Gastos por Pagar	455.891		
Retención en la Fuente	-17.829		
Impuesto a las Ventas Retenido	-1.013		
Retenciones y aportes de nómina	-10.717		
Acreedores Varios	-9.747		
Imponentes por Pagar	-3.619		
		-	
Ingresos Recibidos Para Terceros	124.942		
			-
Total cambios en partidas operacionales			664.425
			-
<b>Flujo de efectivo neto en actividades de operación</b>			<b>233.687</b>

**ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

Mas: Disminución de activos no operacionales		323.277	
Derechos Fiduciarios	323.277		
Certificados			
			-
Menos: Aumento de activos no operacionales			281.488
Acciones	-3.685		
Cédulas	-55.000		
			-
Propiedades, Planta y Equipo	221.915		
Bienes de Arte y Cultura	-888		
<b>Flujo de efectivo neto en actividades de inversión</b>			41.789
			-
Disminución neta del efectivo en el periodo			191.898
Mas: Efectivo al inicio del periodo			<u>336.292</u>
Saldo Efectivo a 31 de diciembre de 2007			<u><u>144.394</u></u>

## INDICADORES

### INDICADORES DE IMPORTANCIA

	2007	2006	VAR.
NUMERO DE CANCELACIONES			
Personas naturales y jurídicas	2.155	2.075	4%
Establecimientos de Comercio	1.937	1.808	7%
NUMERO DE INSCRIPCIONES	16.955	19.117	-11%
NUMERO DE CERTIFICADOS	86.488	87.912	-2%
REGISTRO DE PROPONENTES			
Número de Inscripciones	305	380	-20%
Número de Renovaciones	381	336	13%
Número de Modificaciones	19	21	-10%
Número de Certificados	1.791	1.865	-4%
ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO			
Número de Inscripciones	2.307	1.960	18%
Número de Certificados	9.571	8.654	11%
	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>VAR.</b>
TOTAL DIRECTIVOS	5	5	0%
TOTAL EMPLEADOS	53	51	4%
AFILIADOS			
Nuevos Afiliados	128	83	54%
Retiros	98	87	13%
Total Afiliados	583	553	5%
REGISTRO MERCANTIL NUMERO DE MATRICULADOS			
Personas naturales y jurídicas	3.515	3.817	-8%
Establecimientos de Comercio	3.243	3.508	-8%
NUMERO DE RENOVADOS			
Personas naturales y jurídicas	11.774	11.265	5%

Establecimientos de Comercio 12.914 12.380 4%

### INDICADORES DE GESTIÓN

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL INGRESOS PÚBLICOS:		2007		2006	
EJECUCIÓN TOTAL	INGRESOS RECAUDADOS	3.139.075	100%	2.904.859	102%
	PRESUPUESTO	3.150.000		2.840.000	
INGRESOS PÚBLICOS:					
REGISTRO MERCANTIL	INGRESOS RECAUDADOS	2.500.966	99%	2.315.129	102%
	PRESUPUESTO	2.527.760		2.272.349	
REGISTRO PROPONENTES	INGRESOS RECAUDADOS	190.073	101%	156.343	105%
	PRESUPUESTO	188.240		149.140	
EJECUCIÓN ESAL	INGRESOS RECAUDADOS	77.791	110%	66.293	108%
	PRESUPUESTO	70.750		61.250	
FINANCIEROS	INGRESOS RECAUDADOS	56.649	107%	47.292	140%
	PRESUPUESTO	52.890		33.790	
EJECUCIÓN SERVICIOS .ESPECIALES Y VARIOS	INGRESOS RECAUDADOS	119.988	116%	92.848	116%
	PRESUPUESTO	103.200		80.000	
INGRESOS PRIVADOS					
AFILIACIONES	INGRESOS RECAUDADOS	107.269	100%	83.457	95%
	PRESUPUESTO	106.960		87.710	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL GASTOS		2007		2006	
EJECUCIÓN TOTAL	GASTOS EJECUTADOS	3.119.864	99%	2.752.607	97%
	PRESUPUESTO	3.150.000		2.840.000	
GASTOS RECURSOS PÚBLICOS DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	GASTOS EJECUTADOS	2.541.717	100%	2.122.051	97%
	PRESUPUESTO	2.550.000		2.190.000	
PLANES DE ACCIÓN	GASTOS EJECUTADOS	449.679	100%	509.024	100%
	PRESUPUESTO	450.000		510.000	
GASTOS RECURSOS PRIVADOS DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	GASTOS EJECUTADOS	104.156	83%	111.454	91%
	PRESUPUESTO	125.000		123.000	
PLANES DE ACCIÓN	GASTOS EJECUTADOS	24.312	97%	10.078	59%
	PRESUPUESTO	25.000		17.000	



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – FACEA**  
**REESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

ENCUESTA A DIRECTORES DE DEPARTAMENTO

**OBJETIVO GENERAL:** Estructurar el estudio sobre el DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO PARA LOS AÑOS 2008 A 2010

**INSTRUCTIVOS**

Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para la estructura del estudio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo

Responda a las siguientes preguntas con la mayor objetividad, dado que de la transparencia de sus respuestas permitirá estructurar un estudio adecuado

**CUESTIONARIO**

**Cargo:** \_\_\_\_\_

1. Califique el grado de importancia que tiene el DIAGNOSTICO FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- k. Muy importante
- l. Poco importante
- m. Nada importante

2. Califique el grado de importancia que tiene el PRESUPUESTO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- A Muy importante
- b Poco importante
- c. Nada importante

3. Conoce la estructura de un presupuesto integral. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. Califique el grado de importancia que tiene el PLAN FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- A Muy importante
- b Poco importante

c. Nada importante

5. La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

Planea financieramente la CCP Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. Las tres decisiones financieras más importantes son las de INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS. Para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, cual de las tres decisiones financieras se toma con mas frecuencia por parte de la Presidencia Ejecutiva y/o Junta Directiva

7. Por favor conteste las siguientes preguntas con relación a la GESTIÓN FINANCIERA en la CCP ?

- a. Se Planea la LIQUIDEZ \_\_\_\_\_
- b. Se Planea la RENTABILIDAD \_\_\_\_\_
- c. Se Planean las UTILIDADES \_\_\_\_\_
- d. Se APALANCA FINANCIERAMENTE \_\_\_\_\_
- e. Se APALANCA OPERATIVAMENTE \_\_\_\_\_

8. ¿Ha experimentado la CCP problemas de liquidez, Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Causas

9. ¿Ha experimentado la CCP problemas de Rentabilidad \_\_\_\_\_, Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Causas

10. “El objetivo financiero de toda Organización es maximizar las utilidades”. Está de acuerdo con esta afirmación?, \_\_\_\_\_ es incorrecto? \_\_\_\_\_, aplica este concepto a la CCP.

11. Cite FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO en la CCP

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

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y  
FINANCIERO

**OBJETIVO GENERAL:** Estructurar el estudio sobre el DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO PARA LOS AÑOS 2008 A 2010

**INSTRUCTIVOS**

Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para la estructura del estudio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo

Responda a las siguientes preguntas con la mayor objetividad, dado que de la transparencia de sus respuestas permitirá estructurar un estudio adecuado

**CUESTIONARIO**

**Cargo:** \_\_\_\_\_

1. Califique el grado de importancia que tiene el DIAGNOSTICO FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- n. Muy importante
- o. Poco importante
- p. Nada importante

2. Califique el grado de importancia que tiene el PRESUPUESTO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- A Muy importante
- b Poco importante
- c. Nada importante

3. Conoce la estructura de un presupuesto integral. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. Califique el grado de importancia que tiene el PLAN FINANCIERO para el proceso de toma de decisiones en la CCP

- A Muy importante

- b Poco importante
- c. Nada importante

5. La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

Planea financieramente la CCP Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. Las tres decisiones financieras más importantes son las de INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO, DIVIDENDOS. Para la CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, cual de las tres decisiones financieras se toma con mas frecuencia por parte de la Presidencia Ejecutiva y/o Junta Directiva

7. Por favor conteste las siguientes preguntas con relación a la GESTIÓN FINANCIERA en la CCP ?

- a. Se Planea la LIQUIDEZ \_\_\_\_\_
- b. Se Planea la RENTABILIDAD \_\_\_\_\_
- c. Se Planean las UTILIDADES \_\_\_\_\_
- d. Se APALANCA FINANCIERAMENTE \_\_\_\_\_
- e. Se APALANCA OPERATIVAMENTE \_\_\_\_\_

8. ¿Ha experimentado la CCP problemas de liquidez, Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Causas

9. ¿Ha experimentado la CCP problemas de Rentabilidad \_\_\_\_\_, Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Causas

10. "El objetivo financiero de toda Organización es maximizar las utilidades". Está de acuerdo con esta afirmación?, \_\_\_\_\_ es incorrecto? \_\_\_\_\_, aplica este concepto a la CCP.

11. Cite FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE TIPO FINANCIERO en la CCP