

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
POLLO AL DÍA DE LA CIUDAD DE PASTO 2008-2012**

**ANDREA YOLANDA IBARRA REVELO  
ANA LILIAN VILLOTA BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES,  
POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES “VIPRI”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS VIII PROMOCIÓN  
PASTO- COLOMBIA  
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA  
POLLO AL DÍA DE LA CIUDAD DE PASTO 2008-2012**

**ANDREA YOLANDA IBARRA REVELO  
ANA LILIAN VILLOTA BENAVIDES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el Título de  
Especialista en Finanzas**

**ASESOR  
Dr. JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES,  
POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES “VIPRI”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS VIII PROMOCIÓN  
PASTO- COLOMBIA  
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre de 1996, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 29 de octubre de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Nariño, por ser la generadora de nuestros conocimientos.

También hacemos partícipes nuestros agradecimientos a los profesores que con dedicación y compromiso profesional nos brindaron parte de sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a la Empresa Pollo al Día de la ciudad de Pasto por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestro conocimiento en la elaboración de este trabajo.

A la invaluable colaboración prestada en todo instante al asesor José Luis Benavides Passos y a los jurados de tesis Hugo de la Portilla y Luis Alberto Sarasty, por sus substanciales sugerencias en la elaboración de este trabajo.

De igual forma expresamos nuestra gratitud a familiares, amigos y compañeros que con su constante apoyo, directa o indirectamente contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

## **RESUMEN**

El Plan Estratégico Financiero para la Empresa Pollo al Día de la Ciudad de Pasto 2008-2012, esta compuesto por un diagnóstico estratégico en el cual se realiza un análisis del macro ambiente externo, interno y del sector, con el fin de identificar los factores claves que intervienen en el buen funcionamiento de la Empresa y aquellos que impiden su crecimiento.

Posteriormente se realizó un análisis estratégico y financiero que le permitió a la Empresa Pollo al Día medir su capacidad para generar alternativas de solución ante las amenazas y debilidades identificadas, aprovechando las oportunidades con que cuenta.

Finalmente se elaboró la formulación estratégica y financiera la cual consiste en definir la nueva orientación de la Empresa Pollo al Día a partir del diseño de objetivos, metas y estrategias, por medio de la elaboración y puesta en marcha del plan de acción que consolida y sistematiza la información analizada, el cual permitirá a su vez, el posicionamiento de la Empresa en el mercado.

## **ABSTRAC**

The strategic financial plan for the commerce company denominated POLLO AL DIA located in Pasto city, 2008 – 2012, is composed for a strategic diagnostic in which we realize an analysis of the external and internal surroundings of the zone, this analysis is in order to identify the key factors that intervene for the high functioning of the company.

After that we realized a strategic and financial analysis which permitted to the POLLO AL DIA company, measures its capacity in order to generate alternatives of mostly solution in the presence of the identified threats and weakness, taking advantage of opportunities that it has.

Finally we elaborated the strategic and financial formulation which consist in to define the present orientation of the company POLLO AL DIA beginning from design of objectives, goals and strategies by means of elaboration and start of the action plan that consolidate and systematize the analysed information, which permit it a high standing of the company into the market.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ASPECTOS GENERALES	18
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.2 DEFINICION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	19
1.6 MARCO DE REFERENCIA	20
1.6.1 Marco Teórico	20
1.6.2 Marco Conceptual	32
1.6.3 Antecedentes	36
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
2.1 MISIÓN	38



2.2 VISIÓN	38
2.3 VALORES CORPORATIVOS	38
2.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES	39
2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA	40
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42
3.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	43
3.1.1 Entorno Geográfico - Social	43
3.1.2 Entorno económico	48
3.1.3 Entorno político	57
3.1.4 Entorno jurídico	58
3.1.5 Entorno tecnológico	60
3.1.6 Análisis del Entorno	62
3.1.7 Matriz de Impacto de Perfil de Amenazas y Oportunidades	69
3.1.8 Matriz de Evaluación del factor Externo MEFE	69
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	71

3.2.1 Análisis de Capacidad Directiva	71
3.2.2 Auditoria de Mercadeo	76
3.2.3 Diagnóstico Financiero	78
3.2.4 Auditoria de Prestación del Servicio	103
3.2.5 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna	103
3.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI	106
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	107
4.1 MATRIZ DOFA	107
4.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	110
4.2.1 Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas	110
4.2.2 Matriz del Perfil Competitivo MPC	111
5. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	115
5.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	115
5.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA	116
6. PLANEACIÓN FINANCIERA	120

6.1 PRESUPUESTO	121
6.1.1 Presupuesto Integral	123
6.1.2 Presupuesto de Ingresos	124
6.1.3 Presupuesto de Gastos	125
6.2 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	127
6.3 FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO O PRESUPUESTO DE EFECTIVO	129
6.4 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO	131
6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	134
6.5.1 Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad	135
6.6 VALOR ECONÓMICO AGREGADO	137
6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	141
7. PLAN OPERATIVO	144
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	149

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Orgánica De Pollo Al Día	40
Figura 2. Balance General Clasificado Empresa Pollo Al Día 2005- 2007	88
Figura 3.Composicioón De Activos Por Grupos Empresa Pollo Al Día 2005 -2007	89
Figura 4. Composición De Pasivos Por Grupos Empresa Pollo Al Día 2005 – 2007	90
Figura5. Patrimonio Empresa Pollo Al Día 2005-2007	90
Figura 6. Modelo de Michael Porter	110
Figura 7. Matriz De La Gran Estrategia	116
Figura 8. Posición Estratégica Y Evaluación De Acción	119
Figura 9. Proyección de Ingresos	125
Figura 10. Tendencia Utilidades Presupuestadas	129
Figura 11. Tendencia Flujo De Caja	131
Figura 12. Tendencia de Activos,Pasivos y Patrimonio	134
Figura 13. Tendencia Flujo de Caja Análisis de sensibilidad	137

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Composición Poblacional	44
Tabla 2. Producto Interno Bruto De Colombia	49
Tabla 3. Departamento De Nariño Estructura Del PIB Departamental Por Grandes Divisiones De La CIIU (Precios Corrientes 2002 – 2006p)	52
Tabla 4. Tasa De Desempleo Porcentual Colombia-Pasto 2001 - 2007	53
Tabla 5. Indicadores Del Mercado Laboral Municipio De Pasto. 2004-2006	54
Tabla 6. Comparativo Índice De Precios Al Consumidor IPC Nacional – Pasto (%) 2000-2007	55
Tabla 7. Matriz POAM	69
Tabla 8. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)	70
Tabla 9. Balance General	81
Tabla 10. Estado De Resultados	85
Tabla 11. Composición Balance General Clasificado	88
Tabla 12. Composición De Activos Por Grupos	88
Tabla 13. Composición De Pasivos Por Grupos	89
Tabla 14. Variaciones Absolutas y Relativas – Balance General	92
Tabla 15. Análisis Estado de Resultado	96
Tabla 16. Razones Y Proporciones Financieras	99
Tabla 17. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna	104
Tabla 18. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)	106

Tabla 19. Matriz DOFA	108
Tabla 20. Matriz De Las Cinco Fuerzas Competitivas	111
Tabla 21. Matriz De Perfil Competitivo (MPC)	113
Tabla 22. Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación de Acción.	118
Tabla 23. Análisis De Regresión Lineal	124
Tabla 24. Proyección De Ingresos	125
Tabla 25. Inflación Proyectada	126
Tabla 26. Presupuesto Proyectado Gastos Operacionales de Administración	126
Tabla 27. Presupuesto proyectado gastos operacionales de ventas	127
Tabla 28. Presupuesto Proyectado Gastos No Operacionales	127
Tabla 29. Estado de resultados presupuestado	128
Tabla 30. Flujo de caja presupuestado	130
Tabla 31. Balance general presupuestado	132
Tabla 32. Tendencia flujo de caja análisis de sensibilidad	136
Tabla 33. Calculo activo neto financiado	138
Tabla 34. Calculo utilidad neta ajustada	139
Tabla 35. Calculo costo promedio ponderado de capital	140
Tabla 36. Calculo del EVA	141
Tabla 37. Punto de equilibrio	142
Tabla 38. Plan Operativo Propuesto	144

## INTRODUCCIÓN

Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, llevan a que las instituciones modernicen y transformen sus estructuras organizativas y las vuelvan acordes a sus necesidades. Desde este punto de vista la empresa Pollo al Día, ha visto necesario implementar la planeación estratégica financiera como una herramienta clave para buscar la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del sector y la región.

Según lo anterior, se presenta como trabajo de grado para optar por el título de Especialistas en Finanzas, la realización del **“Plan Estratégico Financiero de la empresa Pollo al Día de la ciudad de Pasto 2008-2012”**.

Metodológicamente el trabajo se desarrolla basado en la Planeación Estratégica, una de las metodologías más completas y complejas del proceso de planificación, ya que permite desarrollar una serie de fases previas al plan, además es importante porque permite conocer la visión que se tiene de la entidad desde el punto de vista interno y externo.

La importancia que reviste la realización de este trabajo, se da porque permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización, logrando desarrollar un trabajo práctico y útil sobre temas administrativos y financieros. Igualmente es un trabajo de aplicación dentro de la empresa, la cual busca opciones de financiación moderadas, aprovechando sus fortalezas.

La presente propuesta contiene en primera instancia el planteamiento del problema, en el que se incluyen las diferentes teorías y definiciones sobre la planeación estratégica y se plantea la definición y formulación del problema, en la segunda parte se encuentran los objetivos a desarrollar, posteriormente se da una justificación teniendo en cuenta la actualidad, necesidad y utilidad de la realización de este proyecto. En el capítulo cuatro se establece la cobertura temporal y espacial del proyecto y por último el procedimiento metodológico de esta investigación.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema de estudio consiste en formular un plan estratégico financiero, el cual, se entiende como el resultado del proceso de obtención, procesamiento y análisis de información pertinente, interna y externa, por parte de quienes toman decisiones en una empresa, con el fin de evaluar la situación actual de la misma, así como su nivel de competitividad, con el proceso de anticipar y decidir sobre el direccionamiento administrativo y financiero de la institución hacia el futuro.

### **1.2 DEFINICIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

Para identificar el problema que pretende analizar en este trabajo de investigación se establece la siguiente pregunta:

*¿Cuál es la mejor opción estratégica que debe implementar la empresa Pollo al Día de la ciudad de Pasto para lograr un adecuado proceso de planeación financiera?*

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Los objetivos que se persiguen con la siguiente investigación son:

#### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Plan Estratégico Financiero de la empresa Pollo al Día de la ciudad de Pasto 2008-2011, que sirva como herramienta de orientación para la elaboración de los planes operativos y financieros anuales que la entidad propone.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico del entorno que permita identificar las oportunidades y amenazas para la empresa Pollo al Día.
- Analizar la situación económica y financiera de la empresa Pollo al día para identificar las fortalezas, debilidades y carencias que posee la entidad.
- Formular estrategias adecuadas que sirvan de base para lograr los objetivos propuestos en los planes operativos y financieros.



## 1.4 JUSTIFICACIÓN

En el nuevo contexto de la Globalización la competitividad se constituye en la meta final de toda organización, por lo que planificar se convierte en una alternativa indispensable mediante la cual se pueden tomar decisiones con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Por esto es un tema de gran actualidad y más aún porque en los últimos años los diferentes países del mundo y en especial los de América Latina entre los cuales se encuentra Colombia, están llevando a cabo procesos de planificación en todos los campos, por medio del cual se establecen las estrategias necesarias para lograr los objetivos propuestos por las diferentes organizaciones, que en última instancia determinará su buen o mal desempeño.

Pollo al Día es una empresa que ha desarrollado procesos de estructuración administrativa y desea implementar un Plan Estratégico Financiero para tener bases sólidas que le ayude a identificar y aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas para proyectarse como una empresa competitiva y eficaz en la prestación de sus servicios. Además su implementación se hace necesaria, ya que permite la formulación de estrategias imperiosas para desarrollar los planes operativos y financieros, donde están especificadas las acciones que la empresa realizará.

El llevar a cabo el Plan Estratégico Financiero de la empresa Pollo al Día le permitirá la implementación de ideas innovadoras que la posicionará en el futuro, y adicionalmente hará que la empresa sea proactiva en vez de reactiva asegurando el camino al éxito.

Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía, siendo la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición, garantizando el éxito de la empresa si se implementa el plan financiero y su estancamiento si no se aplica.

## 1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El tipo de investigación para la realización del proyecto titulado “**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA POLLO AL DÍA DE LA CIUDAD DE PASTO 2008-2012**” es el descriptivo y analítico-sintético. Se utilizará el tipo de investigación descriptiva porque se realizará un diagnóstico interno y externo por medio del cual se identificarán las variables que están relacionadas con la actividad que desempeña la empresa, así mismo el análisis-sintético estará encaminado a identificar la real incidencia que la entidad tiene sobre estas variables y viceversa, y dar soluciones a los problemas que se identifiquen.

Para llevar a cabo la elaboración del Plan Estratégico Financiero se utilizará el método Deductivo; ya que es el primer paso que se desarrolla en la determinación de la situación económica y financiera de la empresa, con la cual se pretende conocer y elaborar un diagnóstico que le permita adoptar estrategias para solventar sus necesidades y alcanzar mejores índices de productividad.

La información necesaria para realizar este proyecto la obtendremos a partir de fuentes primarias, mediante la realización de entrevistas directas y formales con los administrativos y empleados de empresa y talleres, que permitan aterrizar sobre el manejo financiero de la empresa.

Para obtener la información de las fuentes secundarias, se acudirá a los informes financieros, libros, documentos oficiales, tesis, documentos departamentales y todos los medios necesarios de consulta que permitan la confiabilidad de los datos. Esta información se constituirá en la base fundamental para desarrollar los diagnósticos, así como también para el planteamiento de las estrategias.

Para la recolección de información actualizada acudiremos a fuentes terciarias como el Internet.

Para obtener la información de las fuentes primarias se realizarán entrevistas con el personal del área administrativa, quienes nos informarán sobre los aspectos relevantes de la empresa y fundamentarán los planteamientos que se proponen y esto servirá de insumo para cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto.

También realizaremos entrevistas a los funcionarios, las cuales nos van a permitir realizar la historiografía del estudio.

Para obtener la información secundaria se recurrirá a las diferentes instituciones estatales, tales como: Cámara de Comercio de Pasto, Banco de la República, DIAN, Universidad de Nariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía, etc., así como a diferentes bibliotecas y al servicio de Internet.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Marco teórico.** El presente trabajo se realizara utilizando la planeación estratégica financiera por considerarla una herramienta que nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte más probable.

Para hablar de planeación estratégica se hace necesario definir *la planeación* como el proceso de establecer objetivos y de escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff: “La Planeación... se anticipa a la toma de decisiones es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”, esto incluye el

establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para lograrlos.

Para dar un significado general sobre lo que es la planeación estratégica, tomamos a Goostein quien la define, como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”<sup>1</sup>. Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento.

Es importante tener en cuenta que todo proceso de Planeación Estratégica exige de la creatividad, el análisis y un nivel de examen de conciencia que no se puede desligar del análisis cuantitativo, ya que la Planeación Estratégica no es un simple proceso de previsión sino que exige que se establezcan metas y objetivos claros, alcanzables con el fin de lograr el futuro deseado.

Para adentrarnos en el estudio de la Planeación Estratégica, se hace necesario indagar tanto en sus inicios como en su evolución histórica. Las raíces etimológicas de la palabra estrategia viene del griego “Strategos, que significa “*un general o planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos*”<sup>2</sup>, para la administración es el arte de conseguir el objetivo. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Vonm Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”, quienes plantean que una serie de actos, que ejecute una empresa son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Por otra parte la primera definición moderna de estrategia la hizo Alfred Chandler estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont. Para él la Planeación Estratégica es: “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de recursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”; además resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como: “la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción

---

<sup>1</sup> GOODSTEIN, Leonardo y NOLAN, Timothy. “**Planeación Estratégica: Una Guía Completa**”. Ed. MC Graw Hill, Bogotá, 2000. Pág. 5.

<sup>2</sup> VANEGAS SALVADOR, Guido. “**Planificación Estratégica**”. On line: [www. Geocities.com/svg88/](http://www.Geocities.com/svg88/), julio 15 de 2004.

para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas”.

La Planeación Estratégica ha estado presente a lo largo de la historia y se ha desarrollado pasando por diferentes fases en las que han cambiado sus características en la técnica para adaptarse a las necesidades del medio.

Y es así como el surgimiento de la Planeación Estratégica se dio a mediados de los 60's, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: *Estrategias Corporativas*, publicado en 1965. En esta década la Planeación se dio para un periodo de estabilidad y crecimiento, donde sus principales técnicas fueron la planeación de fuerza laboral, de presupuestación y matrices de productos de mercado<sup>3</sup>.

Para la década de los 70's se trata de plantear una planificación para empresas en situación de ataque, tomando como técnicas una planeación de escenarios, una apreciación del riesgo político, haciendo una proyección social, una evaluación del impacto ambiental y un análisis del portafolio de negocios mediante el análisis de sensibilidad y riesgo<sup>4</sup>. Para estos años las estrategias se hacen más explícitas ya que se realiza una planeación para el cambio sociopolítico con una simulación de estrategias alternativas.

A principios de los 80's la Planeación es hecha con el propósito de la racionalización. En este periodo la estrategia se pone en manos de la alta gerencia, también se hace que los funcionarios se comprometan en todos los niveles, a planificar nuevas estrategias para así lograr escaños competitivos y objetivos empresariales explícitos. La Planeación Estratégica de este periodo propende porque se haga inversiones masivas en nuevas tecnologías, recursos y programas de mejoramiento a la calidad de entrenamiento interno de mercadeo y servicios<sup>5</sup>.

Para la década de los 90's, se quiere una planeación para el crecimiento rentable de las empresas, la desnormalización y privatización de las mismas, para incursionar en los mercados mundiales, para lo cual se da una importancia a los

---

<sup>3</sup> VANEGAS SALVADOR, Guido. *“Planificación Estratégica”*. On line: [www. Geocities.com/svg88/](http://www.Geocities.com/svg88/), Julio 15 de 20004.

<sup>4</sup> Op. Cit.

<sup>5</sup> Ibidem.

factores del entorno, el uso masivo de tecnologías informáticas, altas velocidades en la renovación del conocimiento y rapidez en adquirir ventajas competitivas, para lo cual la planeación de esta década tiene por técnica principal la formación de liderazgo, la holística gerencial y las mejoras continuas en todos los niveles para así poder obtener un cuadro de indicadores.

A raíz de los anteriores acontecimientos se considera que el crecimiento de las organizaciones no depende solamente de un factor interno como lo es el volumen de ventas, sino que se plantea un nuevo esquema en el que la empresa es un sistema en el cual sus áreas son interdependientes y están influenciadas por factores externos que afectan el desempeño de la organización.

Por ello se define a la planeación estratégica financiera no solo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los estados financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores, sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico y en menor grado, en el nivel operativo.

En este sentido en el actual contexto de ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, la Planificación Estratégica Financiera se considera como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Además un buen plan estratégico financiero y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias deben culminar en una validación financiera de la empresa. Esta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis. La dimensión financiera y la dimensión estratégica deben ir de la mano tanto en el desarrollo de las estrategias como en el control estratégico.

Sin embargo se debe aclarar que la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

En la actualidad la importancia de la Planeación Estratégica radica en que es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, es una técnica que permite reducir los conflictos, así como fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro deseado.

Además se ve la necesidad de utilizar la Planeación Estratégica Financiera por su capacidad para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, tratando de llegar a cumplir con el objetivo deseado por la empresa<sup>6</sup>. Para esto se debe realizar un taller que permita involucrar la participación del grupo en el proceso de construcción de soluciones y definición de acciones, que genere el compromiso necesario asegurando la transferencia a la realidad de las soluciones planteadas por el grupo para llegar a un objetivo en común que se ha acordado dentro de la empresa.

Dentro de la planeación estratégica financiera se debe aplicar las herramientas financieras que sirvan de base para el desarrollo del diagnóstico financiero de la empresa Pollo al Día y alcanzar el propósito de la investigación, analizando y tomando decisiones con base a la aplicación de los conceptos detallados a continuación:

**Análisis Financiero:** “se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio.

Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”.<sup>7</sup>

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que a la vez es un diagnóstico de la situación actual y predicción del futuro, en nuestro caso para la empresa Pollo al Día. En consecuencia se orientará hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

Por lo tanto, el primer paso de este proceso es definir los objetivos para poder formular, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis financiero a través de sus diversas técnicas.

Para Pollo al Día es importante que se tome en cuenta dentro de sus actividades financieras el dedicarle un espacio al análisis financiero, lo cual facilita la toma de decisiones del propietario en temas relacionados con la inversión y financiación, que son funciones que hacen que una empresa sobresalga, se estanque o retroceda con respecto a las demás empresas del sector, debido a que hoy en día, el entorno se ha vuelto cada vez más cambiante, por lo que se hace necesario el

---

<sup>6</sup> OGLIASTRI, Enrique. “*Manual de Planeación Estratégica*”. Tercer Mundo Editores, Santa Fé de Bogotá, 1989. Pág. 37.

<sup>7</sup> ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Bogotá .2006 p.34.

análisis financiero de la organización, dado que este análisis proporcionará información importante al momento de tomar decisiones al interior de la empresa, como también en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión de largo plazo.

**Análisis Dupont:** “La compañía fue pionera en resaltar que un entorno satisfactorio sobre los activos se podía lograr a través de márgenes de utilidad altos o una rápida rotación reactivos, o una combinación de ambos. Pronto se observará que bajo el sistema Dupont, el uso de la deuda puede ser importante.

Este sistema hace que el analista examine las fuentes de rentabilidad de una compañía. Como el margen de utilidad es un índice de estado de ingresos, un alto margen de utilidad indica un buen control de costos, mientras que un índice alto de rotación de activos demuestra un uso eficiente de los activos en el balance general. Diferentes industrias poseen distintas estructuras operacionales y financieras. Por ejemplo, en la industria de bienes de capital pesados, se hace énfasis en un margen de utilidad alto con una rotación de activos baja; mientras que en la industria de alimentos procesados, el margen de utilidad es bajo y la clave para lograr retornos satisfactorios sobre el total de activos es una rápida rotación de estos.”<sup>8</sup>

Al manejar y tener en cuenta claramente el sector económico en el cual se encuentra Pollo al Día, es importante saber que el índice de rentabilidad esta dado claramente sobre la rotación de los activos por tal razón es conveniente que se tomen las medidas correspondientes y estrategias que hagan más eficiente su proceso, es por eso importante tener en cuenta el sistema Dupont debido a que es una herramienta que fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital contable.

Este sistema reúne el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con que la empresa utilizó sus activos para generar ventas.

**Apalancamiento operativo:** Está presente siempre en una empresa tenga gastos fijos de operación sin considerar el volumen. En el muy largo plazo por supuesto, todos los costos son variables, por consiguiente nuestro análisis por necesidad incluye el corto plazo. Se utilizan activos en un costo fijo confiando que el volumen producirá ingresos más que suficientes para cubrir todos los costos fijos y variables, permite medir porcentualmente los efectos que sobre los resultados

---

<sup>8</sup> ORTÍZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Bogotá: Ed. Mc Graww Hill. 1999. p. 388.

financieros – utilidades o pérdidas causado el pleno empleo y la comercialización de la capacidad instalada, convirtiéndose en un “índice más apropiado para guiar el cambio o sostenimiento de las decisiones, políticas y estrategias en los frentes de precios, productos, costos, mercadeo y tecnología.”<sup>9</sup>

Es importante saber el grado de apalancamiento operativo en Pollo al Día debido a que muestra la forma en que cambio en las ventas afectará al ingreso en operación. Mientras que el análisis del punto de equilibrio pone de realce el volumen de ventas que necesitará la empresa para ser rentable, el grado de apalancamiento operativo mide que tan sensible son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas. Se dice que una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

**Flujo de Fondos:** “el propósito del estado de los flujos de efectivo es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo de una empresa, durante un período, desglosándolos en tres categorías: actividades de operación, inversión y financiamiento. Cuando se utiliza con la información contenida en los otros dos estados financieros básicos y sus reportes relacionados, ayuda a los usuarios a estimar e identificar:

La capacidad de una empresa para generar flujos netos de entrada de efectivo a partir de las operaciones para pagar deudas, intereses y dividendos.

La necesidad de financiamiento externo de una empresa.

Las razones para las diferencias entre el ingreso neto y el flujo neto de efectivo a partir de las actividades de operación.

Los efectos de las transacciones de inversión y financiamiento en efectivo y no efectivo.”<sup>10</sup>

El flujo de fondos para la empresa Pollo al Día es una de las principales condiciones para el desempeño económico financiero debido a que hay tres razones por las cuales debe existir un flujo de fondos: la administración financiera, la consultoría y la calificación para el crédito bancario.

Desde el punto de vista de la administración financiera, cumple un rol estratégico en la planificación de las operaciones, sirviendo principalmente como una herramienta de gestión para el corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>9</sup> Op. Cit.p.57

<sup>10</sup> Ibid. p. 209.



Desde el punto de vista de la consultoría, se constituye en la materia prima para calcular el valor de una firma o la rentabilidad de un proyecto de inversión, cuando se utilízale método del flujo de fondos descontado. En este sentido, cumple un rol de planificación de largo plazo.

Desde el punto de vista de los oficiales de crédito bancario, juega un rol crucial para apreciar la capacidad de pago de los servicios de la deuda.

**Flujo de Caja:** es un estado financiero básico que presenta de una manera dinámica el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa en un período determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo período.

El concepto de efectivo no solamente se refiere al dinero disponible en caja y bancos, sino que también puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista tales como documentos de tesorería o documentos comerciales y otras inversiones temporales de alta liquidez que de acuerdo con la política de la empresa y las circunstancias del mercado, sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento.<sup>11</sup>

El flujo de efectivo de la empresa Pollo al Día juega un papel muy importante, porque cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente. En caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional.

Esto significa que el flujo de efectivo es el elemento esencial para los propósitos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones en miras a lograr el objetivo o meta final de toda empresa que es la rentabilidad.

**Liquidez:** El término líquido se usa para designar el dinero y los activos que se convierten con facilidad en dinero. Se dice que los activos presentan diferentes grados de liquidez. Pos definición el dinero en si mismo es el más liquido de todos los activos; los demás tienen diversos grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo. Para los que no sean dinero, “la liquidez tiene dos dimensiones: primero el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y segundo el grado de seguridad asociado con la razón de conversión, o precio obtenido por el activo.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> ORTÍZ ANAYA, Op cit.p.343

<sup>12</sup> VAN HORNE, Op cit.,p.395

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

**Inflación:** es una tendencia al aumento constante en el nivel general de los precios o lo que es igual, una tendencia hacia la disminución en el poder adquisitivo de la moneda.

Existen muchas causas para que se presente la inflación en la economía. Entre estas se puede nombrar algunas de las principales, como son. Reducido crecimiento económico; exceso de liquidez en la economía; mayor gasto público (emisión); endeudamiento externo<sup>13</sup>

La inflación se define como un proceso de evaluación continuada de los precios, o un descenso continuado del valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad, en nuestro caso puede repercutir en la compra y venta de productos, porque si hay inflación los precios serán costosos para los ingresos de los consumidores y por tanto no habrá la misma rotación de inventarios.

**Ajustes por inflación:** en Colombia el sistema de ajustes por inflación tiene efectos contables y financieros que deben tenerse muy en cuenta para todas las decisiones que al respecto deben tomar las empresas.

De manera general, las incidencias más importantes son las siguientes:

Desde el punto de vista contable y financiero, los ajustes integrales por inflación ayudan a presentar una visión más real de la situación financiera de los negocios.

Desde el punto de vista fiscal, los ajustes integrales por inflación tienen efecto para determinar el impuesto de renta y complementarios y el patrimonio de los contribuyentes. “Es importante recalcar en este punto que a través de la cuenta de corrección monetaria se graban utilidades no realizadas, lo cual afecta la tesorería de los negocios, ya que para las empresas que generen mayor utilidad por este concepto el impuesto en exceso debe pagarse con flujo de caja, el cual no puede ser producido por el simple ajuste por inflación.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.97

<sup>14</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.100

Es importante que todas las operaciones realizadas por la empresa Pollo al Día en un periodo dado de tiempo, sean 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, para que la interpretación de tales resultados no sea una información distorsionada y conduzca a juicios erróneos y a la toma de decisiones equivocadas.

**Diagnóstico financiero:** “consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación.”<sup>15</sup>

**Pronósticos financieros:** “permiten al gerente financiero anticiparse a los hechos, en particular a la necesidad de recaudar fondos externamente. Una consideración importante es que el crecimiento puede necesitar de fuentes de financiación adicionales, debido a que, con frecuencia, la utilidad no es adecuada para cubrir el incremento neto en las cuentas por cobrar, inventario y otras cuentas del activo”<sup>16</sup>.

Teniendo en cuenta que el pronóstico financiero es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio, existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, para la empresa Pollo al Día la preparación de un pronóstico sería innecesario; por el contrario vivimos en un mundo cambiante lleno de amenazas.

**Tendencias:** “durante el transcurso del ciclo de negocios, las ventas y rentabilidad se puede expandir y contraer, y el análisis de los índices para cualquier año puede no presentar una imagen clara de la empresa. Por consiguiente, se debe estudiar el análisis de tendencias del desempeño durante varios años. Sin embargo sin

---

<sup>15</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.131

<sup>16</sup> BLOCK, Op cit., p.100

comparativos con la industria, incluso el análisis de tendencias puede no presentar una imagen completa”.<sup>17</sup>

El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activo circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o pro forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

**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, tanto de acreedores como accionistas. La formula básica del Eva es a siguiente:

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

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. El EVA se debe mirar a largo plazo, de manera que permita implementar estrategias tendientes a incrementar al valor y adoptar una política salarial acorde con los objetivos de EVA propuestos.”<sup>18</sup>

La empresa Pollo al Día debe tener en cuenta que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una

---

<sup>17</sup> BLOCK, Op cit., p.63

<sup>18</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.269

influencia directa en la generación de valor. En segundo lugar es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor para los dueños de la empresa.

El proceso del EVA, debe iniciarse a nivel de la alta gerencia, y de las finanzas, utilizándolo día a día e incorporándolos en los procesos de planeación y presupuestos. A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la empresa.

**Análisis vertical:** “el análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo el análisis financiero.”<sup>19</sup>

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa Pollo al Día tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Estudia las relaciones entre los datos financieros de la empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

**Análisis horizontal:** “El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.”<sup>20</sup>

Los estados financieros pueden ser analizados mediante el Análisis vertical y horizontal. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un

---

<sup>19</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá. 2003 p 90.

<sup>20</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Op cit., p.95

periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de Pollo al Día en un periodo fue bueno, regular o malo.

### 1.6.2 Marco conceptual:

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

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

- **Análisis vertical.** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de

la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.

- **Balance.** Demostrativo contable de la situación económico – financiera de una empresa, en un periodo de tiempo determinado.
- **Capital.** es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica y cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.
- **Capitalización.** Reinversión o re aplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa.
- **Corrección monetaria.** Es el valor porcentual del reajuste del valor de las Unidades de Poder Adquisitivo Constante –UPAC- , calculado por Banco de República y se aplican a los depósitos y préstamos de las corporaciones de ahorro y vivienda.
- **Endeudamiento.** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiera una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.
- **Estado de cambios en el capital de trabajo.** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas a experimentado el capital de trabajo neto de una empresa considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.
- **Estado de flujo de caja (cash flow).** Trata de establecer entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.
- **Estado de resultados.** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o perdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.
- **Estados financieros básicos.** Son estados financieros básicos. Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.
- **Indicadores de actividad.** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos.

- **Indicadores de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinando nivel de endeudamiento de la empresa.
- **Indicadores de leverage.** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cual de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.
- **Indicadores de liquidez.** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

- **Indicadores de rendimiento.** Denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades.
- **Inflación.** Mide el crecimiento a nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicios de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en esta se calcula un Índice de precios al consumidor (IPC), la inflación corresponde a la variación periódica de este índice.
- **Interés.** El costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero.
- **Inversión.** Es la aplicación de recursos económicos al objetivo de obtener ganancias en un periodo determinado.



- **Ley.** Es la declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República.
- **Liquidez.** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.
- **Pasivo.** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o al largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa.
- **Patrimonio.** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa.

Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la sociedad.

- **Producto interno bruto (PIB).** Mide la producción total de bienes y servicios de la economía, generado por empresas que actúan dentro del país.
- **Prueba ácida.** Se conoce también con el nombre de prueba de ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.
- **Razón corriente.** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.
- **Razón o indicador financiero.** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Perdidas o Ganancias) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.
- **Rendimiento.** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales o de transacciones mercantiles o civiles.
- **Rentabilidad.** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.

- **Riesgo.** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de la inversión. En términos generales se puede esperar que, aun mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, de liquidez, de tasa de cambio y de tasa de interés.
- **Rotación de cartera.** Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un periodo de tiempo determinado, generalmente de un año.
- **Rotación de inventarios.** para la empresa industrial presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.
- **Tasa de interés.** es la expresión porcentual de interés aplicado sobre un capital.

Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos.

Las nominales son aquellas en que el pago de interés no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de interés anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o venidas. La tasa de interés efectiva es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión. Las tasas nominales pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.

**1.6.3 Antecedentes.** Pollo al Día es una empresa Nariñense dedicada a la producción y comercialización de carne y pollo, fundada en el año de 1970, creada como negocio familiar, actualmente cuenta con granjas en el Municipio de Chachagüi especializadas para la cría, levante y engorde de pollo basada en la cultura de protección del medio ambiente y bioseguridad, una planta de beneficios en la cual se hace el seguimiento y control permanente que garantiza la limpieza e inocuidad de los productos, que cumple con los estándares exigidos por las autoridades correspondientes por último cuenta con canales de distribución con cubrimiento en los departamentos de Nariño y Cauca y el Norte del Ecuador.

La empresa Pollo al Día de la ciudad de Pasto con el fin de proyectarse como una empresa competitiva dentro del sector y de la región ha incursionado en la adopción de estrategias innovadoras en la parte de producción y comercialización,

es así como en la actualidad cuenta con una estructura administrativa y organizacional acorde a los avances que ha tenido durante 38 años de existencia.

La empresa cuenta con experiencia y tradición en el mercado, siendo reconocida por más del 70% de los pobladores de la ciudad de Pasto como una empresa pionera en el mercado de los pollos, la cual les ha brindado confianza, calidad y frescura en su producto. Pollo al Día ha tratado de llegar con sus productos a casi todos los sectores de la ciudad y gran parte del departamento de Nariño, es así como cuenta con 6 puntos de venta estratégicamente ubicados.

Los sistemas de información actualizados son una herramienta que Pollo al Día brinda a los empresarios, con el fin de que se informen sobre sus productos, formas de producción y de calidad que les permitan ser competitivos.

Con respecto al que hacer de la empresa, no se cuenta con un documento que nos permita establecer el esquema que ha seguido la entidad en cuanto al tipo de planificación utilizada. Pero en la trayectoria o existencia de Pollo al Día se identifican tres etapas: la de surgimiento o creación su finalidad es la subsistencia y reconocimiento dentro del sector, con una estructura organizacional informal y escasa planeación.

La etapa de consolidación se caracteriza por el crecimiento de la producción y la incursión en nuevos mercados a través de estrategias de mercadeo y puntos de venta, pero aún existen ausencias en la adopción de herramientas estratégicas que se refleja en la parte administrativa y de personal.

Por último se encuentra la etapa de expansión, donde la empresa es reconocida a nivel nacional e internacional, lo que les obligo a indagar sobre la propuesta de una estructuración administrativa que les permitió identificar y mejorar las falencias al interior de la empresa, en la actualidad es una organización con perspectivas hacia la consolidación de liquidez y solidez financiera, para lo cual esta dispuesta a colaborar en la formulación del Plan estratégico Financiero, que se propone en el presente trabajo.

## **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1 MISIÓN ACTUAL**

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de pollo, ofreciendo calidad, sabor y frescura en nuestros productos; apoyándonos en tecnología, organización y desarrollo. Estamos comprometidos con nuestros clientes y proveedores; asimismo con nuestro personal calificado encaminados como un todo a lograr rentabilidad y crecimiento”

### **2.2 VISIÓN ACTUAL**

“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de pollo a nivel regional con cubrimiento nacional e internacional; respaldado por nuestro recurso humano comprometido, calificado y motivado para cumplir con las más exigentes normas de calidad”.

### **2.3 VALORES CORPORATIVOS**

- **COMPROMISO:** con los clientes, colaboradores y con todas las personas que de una u otra manera hacen parte de la organización mediante la aplicación de los objetivos propuestos.
- **CORAJE:** no dejara pasara la oportunidad y atreverse a escalar la cima.
- **EFICIENCIA:** alcanzar los objetivos de la mejor forma posible y al menor costo.
- **CALIDAD:** hacer las cosas bien a la primera. Verificar constantemente los errores, los defectos potenciales y buscar siempre mejorar.
- **INNOVACIÓN:** no estar satisfecho con la forma habitual de hacer las cosas. Las ideas de hoy son los nuevos productos del mañana.
- **ÉTICA:** actuar consecuentemente según la propia conciencia, manteniendo los propios estándares personales y profesionales. Mantener las promesas y los compromisos adquiridos.

- **MOTIVACIÓN:** crear un clima de trabajo que valore sobretodo a las personas y a su contribución. Fomentar un ambiente donde poder desarrollar las capacidades y donde el entusiasmo se premie con confianza y apoyo.
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** descubrir que el trabajo en equipo es más eficiente. Más productivo y más divertido. El todo es mayor que la suma de las partes.
- **VISIÓN:** buscar con ilusión horizontes y nuevas oportunidades.
- **RESPONSABILIDAD:** lograr sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con la empresa para que este se vea reflejado en los servicios que le presta al cliente.
- **HONESTIDAD:** realizar las actividades de la empresa procurando siempre rectitud y respeto a los principios éticos y morales.
- **CUMPLIMIENTO:** ofrecer garantías a los proveedores, clientes y empleados en el funcionamiento normal de las actividades que desarrolla la empresa.

## **2.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES**

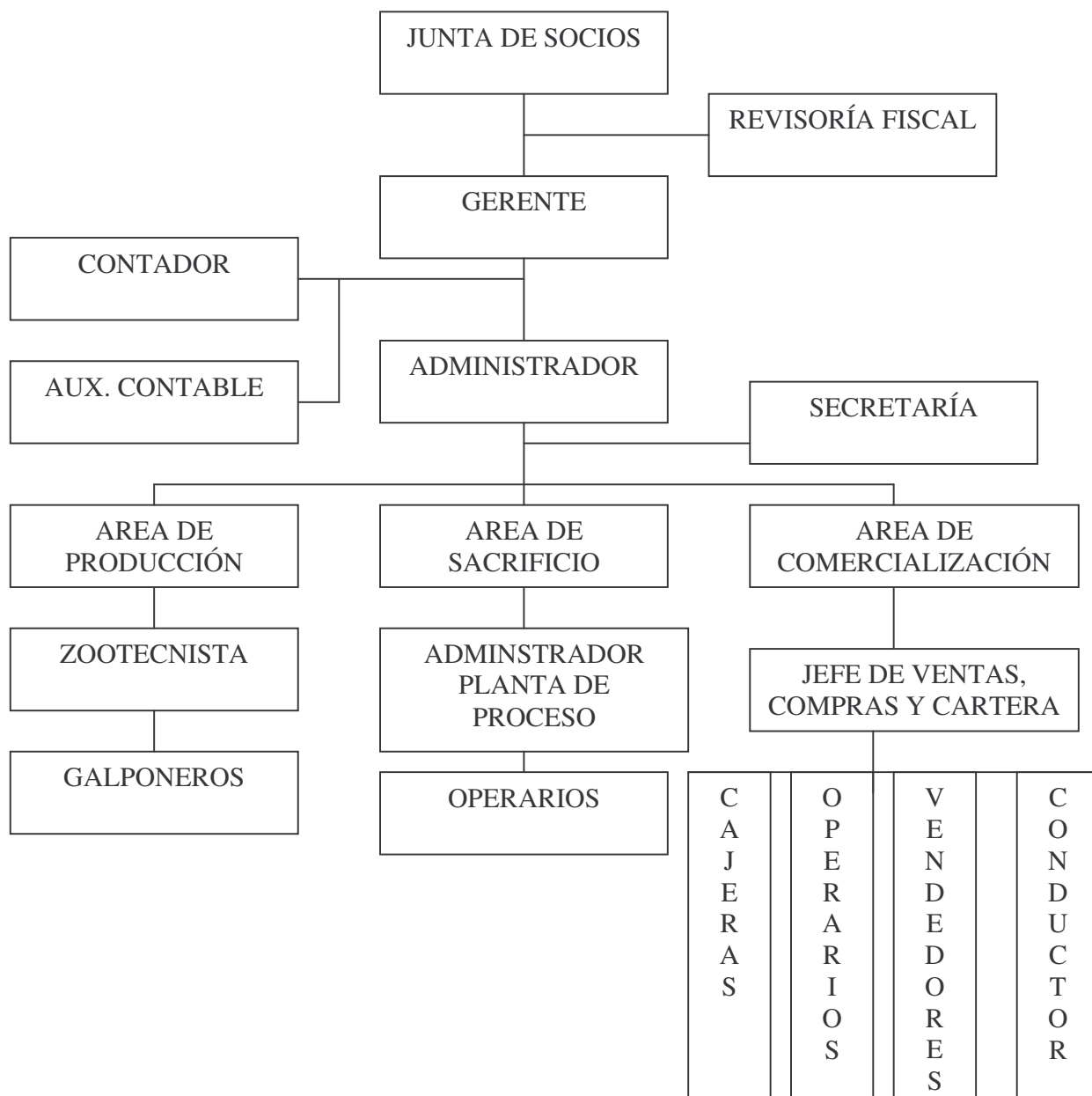
**Objetivo general:** Ofrecer calidad, sabor y frescura en los productos; asegurando un crecimiento y mayor participación en el mercado.

### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar una imagen corporativa que genere la preferencia de los clientes actuales potenciales.
- Aumentar las instalaciones avícolas.
- Implementar nuevos canales de distribución
- Emplear tecnología de avanzada para realizar los procesos con mayor eficiencia.
- Diversificar el producto.

## 2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 1. Estructura orgánica de Pollo al Día



Fuente. Esta investigación

Pollo al Día es una empresa de tipo familiar, su junta de socios está conformada por 6 miembros de la familia Mejía Romo (padres y 4 hijos), ésta junta tiene como funciones nombrar sus dignatarios, estudia y aprobar proyectos de inversión,

establece políticas y directrices, estudia y aprueba la reforma de los estatutos, examina y aprueba los balances y estados de resultados, toma las decisiones sobre las utilidades sociales entre otras.

El gerente es el encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar todas las acciones de la empresa encaminadas a alcanzar la misión y la visión de esta.

El administrador tiene como objetivo brindar asistencia técnica en los aspectos concernientes a la administración de personal, salud ocupacional, bienestar social, clima organizacional; buscando siempre la optimización de todos los recursos.

El contador analiza permanentemente los procesos contables, brindando información oportuna para la toma de decisión.

El personal restante cumple funciones operarias que contribuyen al buen desempeño de la empresa.

### 3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La primera etapa en la construcción de todo proceso de planificación lo constituye la elaboración de un Diagnóstico adecuado del entorno. El definir con claridad este medio permitirá asumir una postura clara sobre la forma como se han de diseñar las estrategias, ya que estas deberán ser viables, posibles y oportunas.

Este ejercicio de planificación se inicia con los Talleres de Diagnóstico a los cuales fueron convocados actores relevantes de la empresa como administrativos y propietarios.

Los actores convocados a los talleres cumplen con el siguiente proceso de análisis.

- Lluvia de ideas. En donde a través del conocimiento y la experiencia de cada uno de ellos se definen diferentes problemas que según su criterio son los de mayor incidencia en la situación social del Departamento.
- Los problemas son organizados y depurados en varios momentos de análisis, con el fin de llegar a las ideas centrales.
- Los problemas se dividen en dimensiones con el fin de orientar mejor su análisis.
- Los problemas depurados son sometidos a un primer ejercicio de priorización.
- Los problemas priorizados se someten a plenaria y si existen objeciones frente al orden son sometidos nuevamente a priorización.
- Los problemas definitivos y priorizados, se estructuran en causas, consecuencias, indicadores y descriptores.
- Los problemas se convierten en proyectos y estrategias de acción.

Mediante este proceso se adelanta el análisis del entorno que se presenta a continuación.



### 3.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

#### 3.1.1 Entorno Geográfico – Social:

**Aspectos Geográficos del Departamento de Nariño.** El Departamento de Nariño se encuentra localizado al sur occidente colombiano posee una superficie de 33.265 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 2.9% de la extensión territorial del país, donde aproximadamente el 52% del territorio corresponde a la región del Pacífico, el 40% a la región Andina y el 8% a la vertiente selvática del Amazonas.<sup>21</sup>

“Limita con el Departamento del Cauca, la República del Ecuador, con el Departamento del Putumayo y con el Océano Pacífico. El departamento se constituye de 65 municipios<sup>22</sup>, de los cuales, 41 pertenecen a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto.

En la actualidad el departamento se divide en seis subregiones: Subregión Centro, Subregión Norte, Subregión Cuenca del Patía, Subregión Costa Pacífica, Subregión Sur, Subregión Occidental.

El Departamento de Nariño presenta, en forma general una economía tradicional, es decir, una economía basada en el sector primario (producción agropecuaria) con un aporte del 34.4% al PIB departamental y que posee una mayor actividad en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario (industria manufacturera) 5.4% y el terciario (servicios) 25.5%, presentan un menor grado de desarrollo y se desempeñan como sectores complementarios al sector primario<sup>23</sup>. La estructura actual de la tenencia de la tierra se caracteriza por ser altamente minifundista; el 87% son predios menores a 5 hectáreas y ocupan el 32.4% de la superficie, mientras que el número de predios mayores de 5 hectáreas representan el 12.9% y ocupa el 67.6% de la superficie<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Colombia. Gobernación de Nariño. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 2001. p. 9.

<sup>22</sup> DUEÑAS NARVAEZ, José. *Nariño 93 años sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño*. Bogotá: Kimpres LTDA, 1998. p. 28.

<sup>23</sup> Colombia. Universidad de Nariño. *Cuentas Económicas de Nariño 1989-200p*. San Juan de Pasto: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, octubre 2002. p.25.

<sup>24</sup> Colombia. Instituto Geográfico Agustín Codazzi Nariño. *Plan de Contingencia Agraria 2000*. En: Enciclopedia Visión Nariño 2030. San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 3 de septiembre de 2003. p. 182.

**Aspectos Geográficos de San Juan de Pasto.** Capital del Departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.194 Kms<sup>2</sup>, está situada al pie del Volcán Galeras, al Suroccidente de Colombia, fue fundada en 1537 por Sebastián de Belalcázar. Limita al norte con los Municipios de la Florida, Chachagüi y Buesaco, al sur con Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con Tangua, Consacá y la Florida.

Esta comprendido entre las siguientes coordenadas geográficas: Latitud: 1° 21' 53" N (confluencia quebrada la Honda con el río Pasto) 0° 48' 45" N (confluencia río Patascoy y con el río Guamués), Longitud: 77° 02' 12" W (Cerro Patascoy) 77° 21' 44" W (Volcán Galeras). Su extensión territorial es de 112.840 hectáreas<sup>25</sup>.

Se presentan cuatro tipos de pisos térmicos: páramo (3.400 – 4.200 m.s.n), muy frío (3.000 – 3.400 m.s.n.), frío (2.200 – 3.000 m.s.n) y medio (menos de 2.200 m.s.n), se cultivan en su mayoría productos agropecuarios como papa, cereales, zanahoria, repollo, coliflor, remolacha, cebolla, hortalizas, pastos, leche, entre otros. Igualmente la reserva de bosques es variada. Lo que permite destacar las buenas fuentes hidrográficas contando con la Cuenca Alta del Río Guamués, Cuenca del Río Bobo y la Cuenca del Río Pasto.

Por otra parte, la población del Departamento de Nariño esta compuesta por 633.666 habitantes en el área urbana y 864.568 en el área rural para un total de 1.498.234, de esta población 383.846 habitantes pertenecen a la ciudad de Pasto de los cuales el 89.72% habita en las doce comunas que constituyen la ciudad y el 10.28% en los trece corregimientos que conforman el sector rural del municipio.<sup>26</sup>

**Tabla 1. Composición Poblacional**

POBLACIÓN	NARIÑO	%	COLOMBIA	%
TOTAL	1.498.234	100%	41.468.384	100%
HOMBRES	741.925	49,52%	20.336.117	49,04%
MUJERES	756.309	50,48%	21.132.267	50,96%
URBANA	633.666	42,29%	29.566.958	71%
RURAL	864.568	57,71%	11.901.426	29%

Fuente: DANE 2005

<sup>25</sup> Colombia. Cámara de Comercio de Pasto, Departamento Nacional de Estadística y Alcaldía Municipal de Pasto. *Monografía de Pasto 2002*. San Juan de Pasto: sn. 2002. p. 15.

<sup>26</sup> Colombia. DANE. *Censo 2005*. [Artículo de Internet]. Bogotá. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>, [Consulta: mayo 13 de 2008].

- % Población Indígena: 5
- % Población Negra: 18
- % Población Mestiza: 75.6
- Densidad de Población: 49.1Hab/km<sup>2</sup>

Nariño es un departamento compuesto predominantemente por jóvenes, caracterizado por tener patrones altos de natalidad y fecundidad, lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

En los últimos 30 años la población del departamento de Nariño ha presentado una tendencia a disminuir en el rango de 0 a 14 años, lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa, es así como el grupo poblacional entre los 15 y 64 años que conforma la fuerza laboral del departamento, tiende a incrementarse ya que pasó del 56.68% en 1985 a un 58.4% en 1993 y para el año 2008 se proyecta una participación mayor al 63% y con tendencia a crecer en los próximos años.<sup>27</sup>

El rango que mayor presión tiene sobre el mercado laboral es el de 20 a 35 años, el cual representa la mayor franja de la población por lo cual es necesario definir acciones para la generación de empleo y de seguridad social para la población económicamente activa que continúa creciendo a ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo. “Además el índice de dependencia de los grupos en edades menores de 15 años, que deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, supera el promedio nacional en 3 puntos porcentuales que es del 37%”.<sup>28</sup>

Por otra parte, el empleo como una de las variables más importantes y con mayor incidencia en la economía, que en cierta forma refleja su dinamismo, la situación del bienestar social de la población, sus respectivos ingresos, etc.; es el producto de la interacción de oferta y de demanda de trabajo, de ahí que una oferta mayor a la demanda genera desempleo y una demanda superior a la oferta origine elevados niveles de ocupación; de esta manera se puede considerar el empleo como el uso de la fuerza de trabajo, el cual en el departamento de Nariño se desarrolla bajo condiciones desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del sector agropecuario.

---

<sup>27</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2004. p. 30.

<sup>28</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit. p. 31

Esta situación no es diferente para el área urbana donde la economía no ofrece posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada, evidenciando que la gran masa de empleo generado se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación como vendedores, obreros, trabajadores informales que conforman una población predispuesta a ser altamente itinerante dando origen al desempleo cíclico.

Es así como la tasa de ocupación para la ciudad de Pasto se ubicó en un 53.3% para marzo del 2008, la tasa de desempleo 14%, la TGP en 62%, la tasa de empleo subjetivo 39.9% y la tasa de subempleo objetivo 13.5%.<sup>29</sup>

La falta de empleo ha conllevado de una parte a elevar el trabajo informal y de otra a la subcontratación por parte de las empresas, en condiciones laborales muy precarias, contribuyendo así a incrementar los niveles de pobreza que afectan de manera especial a las mujeres, los jóvenes y los niños, fortaleciendo la economía del rebusque traducida en un incremento de la “tasa de subempleo que pasó de 35.7% en el 2000 a 40.3% en el 2001”.<sup>30</sup>

La tasa de desempleo, que mide la relación porcentual entre el número de desocupados y la población económicamente activa presenta un incremento preocupante al pasar del 17.7% en el primer trimestre de 2007 a 19.7% en igual periodo de 2008. A nivel nacional es importante destacar que el cierre del primer trimestre de 2008 la ciudad con más alto desempleo fue Ibagué con 19,8% seguida por Pereira con 15,2% y Pato con 14,8%.<sup>31</sup>

Es importante resaltar que de las 50.000 personas subempleadas: 45.000 consideran que sus ingresos no son suficientes para atender sus gastos normales, 7.000 trabajan una jornada laboral inferior a 32 horas a la semana y 4.000 consideran que la ocupación que están desempeñando no se relaciona con su perfil profesional.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Colombia. DANE. *Indicadores Mercado Laboral 13 ciudades Áreas Metropolitanas*. [Artículo de Internet]. Bogotá. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>, [Consulta: mayo 13 de 2008].

<sup>30</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2003, p. 269.

<sup>31</sup> Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA, Op. cit., p.11.

<sup>32</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 63.

Los datos sobre informalidad en Nariño muestran un evidente crecimiento durante los últimos años. En Nariño como en el resto de Colombia la composición del empleo en su mayoría es informal; por lo tanto, la cultura del rebusque ha dejado de ser un fenómeno coyuntural para convertirse en una característica estructural del mercado laboral y además se constituye en un indicador de la delicada situación de la economía regional.

Otro aspecto importante dentro del entorno social es el sistema de protección social, el cual se constituye como el conjunto de Políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos; para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

En cuanto a la calidad de vida de los Nariñenses según el censo de 1993 del total de la población, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20,1% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el 11,3% reportan inasistencia escolar, el 16,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza.<sup>33</sup>

Los indicadores de calidad de vida a nivel municipal muestran una situación de miseria del 9.21%, menor al índice departamental que fue de 20.3% y superior al nacional de 7.8% para el año 2002; en cuanto a las necesidades básicas insatisfechas Pasto presenta un registro de 26.6% inferior al presentado a nivel departamental, el cual alcanzó el 53.23% y al Nacional que fue de 37.2% para el mismo periodo; finalmente en lo referente al analfabetismo la ciudad de Pasto presentó un índice de 8.9% inferior al de Nariño (26.77%) y al de Colombia (14.9%)<sup>34</sup>.

Con respecto a salud, en el departamento la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, presenta una "cobertura en el Régimen Contributivo de 13,6% y un 42% en el Régimen Subsidiado; el 42,1% de la población no está afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud y a la población afiliada al régimen subsidiado no se garantiza un Plan Obligatorio Integral".<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 63.

<sup>34</sup> Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, Op. cit., p. 99.

<sup>35</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*, Op. cit., p. 24.

Pese a que se ha logrado una cobertura aceptable en el Departamento de Nariño con el Régimen Subsidiado, no se puede pasar inadvertido que aun queda un alto porcentaje de población por afiliar, quienes en su gran mayoría pertenecen a localidades en las que el índice de necesidades básicas insatisfechas es muy alto.

Se destaca que en educación el departamento de Nariño registra un cumplimiento óptimo de las metas sociales. “La matrícula total en los sectores oficial y privado para el 2005 fue de 311.054 niñas y niños correspondiente al 63.97% del total de la población en edad escolar del departamento, de ellos el 58.23% se encuentran en la zona urbana y el 41.77% en el sector rural”.<sup>36</sup>

Esta población estudiantil es atendida por 15.293 docentes y directivos, con una relación técnica de 20 estudiantes por docente. La población por fuera del Sistema es de 190.341 personas que corresponde al 36.03%. Para 2003 fueron creados 58.327 nuevos cupos escolares cifra que supera la meta propuesta de 54.000 cupos para este periodo”.<sup>37</sup>

En los últimos años los gobiernos han adelantado medidas tendientes a mejorar los niveles de cobertura y calidad de la educación pública como una medida que permita generar posibilidades de desarrollo en la región con recursos provenientes del sistema general de participación; sin embargo aunque es evidente la ampliación de cupos en el área urbana que permite cubrir la demanda educativa de una población escolar creciente, factores como la violencia y el desplazamiento han evitado que se amplíe la cobertura en el área rural. Como consecuencia de ello un gran número de jóvenes han dejado sus instituciones educativas y se han dedicado a actividades ilegales o han buscado formas de trabajo alternativo que les permita contribuir a la manutención familiar.

### 3.1.2 Entorno económico:

**Producto interno bruto nacional y departamental.** El desarrollo económico del país se ha visto afectado por las políticas económicas y sociales tomadas por los gobiernos de turno. A lo largo de la historia la economía del país ha reportado un crecimiento promedio el cual bordea el 2.4%, este crecimiento refleja la crisis económica que ha vivido el país en la última década como resultado de las políticas de internacionalización cuando todavía no se contaba con la infraestructura necesaria para aprovechar realmente este proceso, al cual se suman además las disposiciones tomadas por el FMI (Fondo Monetario Internacional) en cuanto a la negociación de la deuda en el país.

---

<sup>36</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. Op. cit., p.76.

<sup>37</sup> Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. Op. cit., p.76.

Para el periodo 2003 - 2007 el PIB nacional y regional presenta los siguientes valores:

**Tabla 2. Producto Interno Bruto de Colombia**

<b>Año</b>	<b>Producto Interno Bruto (PIB)</b>	<b>Tasa de Crecimiento Real</b>
2003	\$268.000.000.000	2,00%
2004	\$263.200.000.000	3,70%
2005	\$281.100.000.000	3,60%
2006	\$341.100.000.000	5,20%
2007	\$374.400.000.000	6,80%

Fuente: DANE 2005.

El comportamiento del PIB en la última década ha sido cíclico teniendo su mayor crecimiento para 1993 con un 5.7%, el cual se atribuye a los beneficios que en un principio provocó la apertura económica de 1990 y en segunda instancia al manejo macroeconómico estable, a las reformas de tipo cambiario y laborales que permitieron mayor flexibilidad y que en su conjunto lograron dinamizar los sectores productivos; por lo contrario para 1999 el país afrontó una desaceleración negativa del -4.2% lo que se constituyó en la crisis más importante del país, su agudización ha resultado de la caída espectacular de la actividad industrial, la caída de las ventas minoristas del comercio, la continuación de la crisis de la construcción y adicionalmente una caída de las utilidades del sector financiero. Frente a esta desaceleración se tomaron las medidas necesarias para superar este resultado, por lo que en los años subsiguientes se observa una tendencia al crecimiento del PIB.

“El Departamento de Nariño es considerado como una región atrasada económica y socialmente con respecto al resto del país. Esto se refleja en la baja participación de este departamento en el PIB nacional ya que ha permanecido estancada alrededor del menos del 2%”<sup>38</sup>. Este resultado se debe a que el departamento de Nariño cuenta con una deficiente infraestructura tanto vial como de comunicaciones; además por ser una región que se encuentra aislada geográficamente de las regiones más desarrolladas.

---

<sup>38</sup> ROMERO, Alberto. *Contexto Socioeconómico de Nariño*, San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, octubre de 1995. p. 8.

El caso de Nariño es preocupante en la medida en que su PIB per-capita real disminuyó un 3.2% en el periodo comprendido entre los años 1980-2000<sup>39</sup> lo que refleja el estancamiento de la economía nariñense durante dos décadas.

El sector agropecuario se constituye en el principal a portante al PIB departamental con una participación que para el año 2002 era de 35.7% y para el 2006 es del 34.5%. (ver cuadro 3). “La actividad agropecuaria se efectúa en dos regiones económicas: la Andina, donde predomina la agricultura de minifundio con cultivos transitorios como la papa, el maíz, trigo y cebada, que en su conjunto aportaron al PIB agrícola departamental el 43.1% para el 2006”<sup>40</sup> y la Costa Nariñense, con palma africana y cacao. Cabe destacar que en estas regiones se adelantan proyectos de actividad agroindustrial, como la elaboración de productos lácteos, en la primera y la explotación de productos hidrobiológicos, en la segunda.

El sector agropecuario en general y el de Nariño en particular es un motor de crecimiento por cuanto permite impulsar a otros sectores de la economía regional, en el sentido de que es demandante de insumos, tecnología y mano de obra. Industrialmente nuestro departamento es una de las regiones más atrasadas del país, la participación en el PIB regional es baja con un 4.70% para el año 2006. Esta participación disminuyó con respecto a 2002 año en el cual su contribución fue del 5.0% (ver cuadro 3). Esta actividad económica está conformada por la Pequeña y mediana industria y la construcción.

En Nariño el desarrollo industrial es todavía precario, puesto que es baja su capacidad de generación de empleo regional y su aporte al PIB departamental. Además prevalece la microempresa con la ausencia de innovación y nuevas tecnologías en el desarrollo de sus procesos productivos, lo cual no significa reales procesos de industrialización de la región, pues ella es fundamentalmente artesanal, destinada al autoconsumo o al precario mercado local que no permita la ampliación de la producción y mucho menos la ampliación de capital<sup>41</sup>, lo que relega a ser una región dependiente de los grandes distritos industriales del país, ya que de estos proviene la gran parte de los productos manufacturados que se consumen en la región. Por otra parte la concentración industrial en el departamento se presenta en unos municipios, lo que limita al resto aprovechar posibles beneficios.

---

<sup>39</sup> Colombia. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial de Nariño. **Cuentas Económicas de Nariño. 2002-2006p.** San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, [Artículo de Internet] Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/siel/>, [Consulta: Mayo 13 de 2008].

<sup>40</sup> Colombia. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial de Nariño. **Cuentas Económicas de Nariño. 1989-200p.** Op. Cit., p. 18.

<sup>41</sup> MARTINES BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián, **Nariño Realidad y Futuros Posibles.** San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 2000. p. 57.



El sector servicios es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aportando más del 50% al PIB Regional para el año 2006 (ver cuadro 3), las actividades económicas relacionadas aportan al total para el año 2006 con: comercio, restaurantes y hoteles 11.0%; transporte almacenamiento y comunicaciones 25.5%; establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 11.1%; y por último los servicios comunales sociales y personales 8.8% (ver cuadro 3).

Dentro de este sector, el comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, presentando un comportamiento positivo entre los años 2002 y 2006 al pasar de 7.7% a 8.1% <sup>42</sup>. Así mismo es importante la participación de los servicios del gobierno y personales dentro del cual se encuentra el turismo que no ha sido considerado como potencial del desarrollo, son sectores que no producen bienes materiales.

La tercerización de la economía es aceptable para las condiciones de los países industrializados pero para el caso nuestro es una malformación que poco o nada contribuye con el desarrollo material de la región<sup>43</sup>. En el Departamento de Nariño se ha descuidado al sector productivo en especial al agropecuario sin tener en cuenta que este es el verdadero motor de desarrollo para nuestra región, por lo que se debería impulsar programas que permitan su real fortalecimiento, convirtiéndose así en un sector rentable y más importante que el sector terciario, el cual en realidad lo que ha provocado para nuestra región es el abandono del campo y la despreocupación por la creación de industria.

En este sentido se puede hablar de una economía inestable, con una alta vulnerabilidad acompañada a una tendencia de empobrecimiento paulatino de la población, con mayor énfasis que en departamentos de menor, similar y mayor tamaño.

---

<sup>42</sup> Colombia. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial de Nariño. **Cuentas Económicas de Nariño. 2002-2006p**. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, [Artículo de Internet] Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/siel/>, [Consulta: Mayo 13 de 2008].

<sup>43</sup> MARTINES BETANCOURT y SABOGAL TAMAYO. **Nariño Realidad y Futuros Posibles**. Op. Cit., p.58.

**Tabla 3. Departamento de Nariño Estructura del PIB Departamental por Grandes Divisiones de la CIU (Precios Corrientes 2002 – 2006p)**

CONCEPTO / AÑO	2002	2003	2004	2005	2006p
1. Agropecuario, Silvicultura y Pesca.	35,7	33,7	28,6	29,6	34,5
2. Explotación de Minas y Canteras.	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
3. Industria Manufacturera.	5	5	4	4	4,7
4. Electricidad y Agua.	0,9	0,5	0,8	1,2	0
5. Construcción.	2,5	2,4	2	2,2	2,7
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles.	9,7	9,7	8,3	9	11
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicación.	10,2	14,8	27,9	22,9	25,5
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas.	10,9	10,9	9	9,3	11
9. Servicios Comunales, Sociales y Personales.	23,4	21,3	17,7	20	8,8
Menos: Servicios bancarios imputados.	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5
<b>Subtotal Valor Agregado.</b>	<b>96,3</b>	<b>96,3</b>	<b>96,1</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
Mas: Derechos e Impuestos sobre Importaciones.	3,7	3,7	3,9	4	4
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.  
CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño.  
p. información provisional.

**Tasa de Desempleo.** El empleo es una de las variables más importantes y de mayor incidencia en la economía, ya que su dinamismo refleja la situación del bienestar social de la población, sus respectivos ingresos, etc. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral. El empleo es el producto de la interacción de oferta y demanda de trabajo, de ahí que una oferta mayor a la demanda genera desempleo y una demanda superior a la oferta origina elevados niveles de ocupación. El comportamiento de la tasa de desempleo en Colombia y en el Departamento de Nariño para la última década se presenta en el siguiente cuadro.

**Tabla 4. Tasa De Desempleo Porcentual Colombia-Pasto 2001 - 2007**

<b>AÑO</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>PASTO</b>
2001	13,5	19.4
2002	15,6	18.1
2003	12,3	18.1
2004	12,1	18.8
2005	10,4	14.9
2006	11,8	15.3
2007	9,9	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>12,2</b>	<b>16,8</b>

Fuente: DANE. Encuesta Continua de Hogares Área Metropolitana.  
Serie Trimestral 2001 - 2008

El desempleo en el periodo 2001-2007 está vinculado con el ritmo de la actividad económica en los últimos años.

Sin duda las cifras indican que, junto con el descenso sostenido del desempleo, la más reciente dinámica de crecimiento de la ocupación en Colombia ha sido impulsada, principalmente, por el repunte de la demanda por trabajo de mejor calidad y más formal. En efecto, pese a que el nivel de los ocupados subempleados aumentó como ya se anotó en los aludidos dominios, excepto en el rural, el crecimiento de los ocupados no subempleados fue de 3,6% para el total nacional; 4,6% para el área urbana y 1% para el área rural.

Con lo que respecta al desempleo concluimos que la reactivación no ha sido lo suficientemente dinámica para absorber la fuerza de trabajo creciente. La recuperación económica iniciada en el 2000 apenas ha sido suficiente para frenar la tasa de desempleo que se desborda de periodos anteriores.

Por regiones la situación del desempleo no es más alentadora, sobretodo en zonas fronterizas, para nuestro caso lo es la ciudad de Pasto que geográficamente se encuentra relegada en comparación con otras áreas metropolitanas, además su bajo desarrollo productivo y su tendencia a la tercerización y no a la industrialización no le permite generar mayores fuentes de empleo.

La tasa de desempleo de la ciudad de Pasto se ha constituido a lo largo de la historia en una de las más altas del país, siendo para la última década en promedio de 15.7% superior a la tasa de desempleo medida en las siete áreas metropolitanas (ver cuadro 4). El incremento de la tasa de desempleo llegó a su punto máximo en el 2001 con un 19.4% obedece a fenómenos relacionados con: el estancamiento del sector de la construcción; problemas de competitividad del

agro nariñense y diversas reformas administrativas tanto a nivel municipal como departamental.

**Tabla 5. Indicadores del Mercado Laboral Municipio de Pasto. 2004-2006**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Población en Edad de Trabajar %	74,8	75,2	75,9
Tasa Global de Participación %	65,1	63	63,5
Tasa de Ocupación %	52,9	53,6	53,8
Tasa de Desempleo %	18,8	14,9	15,3
Tasa de Subempleo Subjetivo%	34,8	30,2	37,6
Tasa de Subempleo Objetivo%	14,2	14	12,6
Población Total	373.285	383.215	389.544
Población en Edad de Trabajar	279.381	288.307	295.767
PEA	182.003	181.774	187.890
Ocupados	147.706	154.649	159.074
Desocupados	34.297	27.125	28.816
Inactivos	97.378	106.534	107.877

Fuente: Banco de la República – ICER 2006

Si bien es preocupante la **tasa de desempleo** que presenta la ciudad de Pasto, también lo son las altas **tasas de subempleo**. El subempleo se ubica en el 37.6% en el año 2006, cifra que indica las malas condiciones laborales de los trabajadores (ver cuadro 5).

Para el año 2006 la PEA (Población Económicamente Activa) en Pasto, es de 187.890 personas que constituyen el 48.23% de la población total. En un año ingresan 6.500 personas a la PEA, de las cuales sólo 3.000 consiguen un puesto de trabajo. En la ciudad existen actualmente 28.816 desocupados y 159.074 ocupados, en esta población se incluyen los subempleados que aproximadamente corresponden a 49.500 trabajadores (ver cuadro 5).

El fenómeno de **subempleo** en la ciudad de Pasto se percibe principalmente en el sector comercio y de servicios donde la contratación laboral se hace en forma verbal y no cubre ningún tipo de prestación social; este fenómeno se presenta sobre todo en épocas de fiesta navideñas, año nuevo, semana santa, temporada escolar entre otras. Igualmente esta tasa cubre algunas ventas callejeras como las de casetas y carros de dulces.

## Tasa de Inflación.

**Tabla 6. Comparativo Índice de Precios al Consumidor IPC Nacional - Pasto (%) 2000-2007**

<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN NACIONAL</b>	<b>INFLACIÓN PASTO</b>
2000	8,75	10,54
2001	7,65	8,15
2002	6,99	8,8
2003	6,49	4,85
2004	5,5	5,85
2005	4,85	5,44
2006	4,48	4,24
2007	5,69	2,64

Fuente: DANE. P: Información Provisional.

El menor índice de inflación beneficia a los colombianos en la medida en que se incrementa su capacidad adquisitiva. Los resultados de la baja en la inflación están explicados en parte por la caída en la demanda agregada, por la disminución del precio de algunos bienes no transables como arriendos y por el buen desempeño de las cosechas.

La consolidación de la inflación de un dígito a partir de 1999, fue posible gracias a la definición de una política monetaria prudente que siempre tuvo como objetivo lograr la estabilidad de precios y permitir el cumplimiento de la meta de inflación, pero cuidándose de facilitar la recuperación de la economía.

Las cifras de inflación muestran un comportamiento que aún siendo decreciente acorde con las políticas macroeconómicas del Gobierno Nacional, para Pasto este indicador es superior al Nacional para la mayoría de los años analizados.

Este descenso se sustenta principalmente en la baja considerable que presentó el grupo de alimentos que disminuyó en 4.44 puntos porcentuales, al pasar de una variación de 8.10% en el 2005 a 3.66% en el 2006. Igual comportamiento, aunque en menor proporción, tuvieron los grupos de cultura y educación, con descensos de 1.78 y 1.60 puntos porcentuales respectivamente. Los grupos de vestuario y salud también presentan descensos, en su orden, de 0.24 y 0.08 puntos porcentuales.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Colombia. Banco de la República. **Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño 2006**. Santa fe de Bogotá: Banco de la República, 2006, pag.14.

A su vez, los grupos de vivienda, gastos varios y transporte presentaron un comportamiento diferente, es decir con incrementos en la variación anual del año 2006 respecto al 2005, al aumentar en 0.64, 0.63 y 0.39 puntos porcentuales, respectivamente.

La variación del índice de precios al consumidor en el 2006 en la ciudad de Pasto, se ubicó por debajo del promedio nacional (4.48%) en 0.24 puntos porcentuales, situación que solo ha acontecido en los años 1997 y 2003 de la última década.

**Exportaciones e Importaciones.** En cuanto al sector externo para el año 2006, respecto al 2005, las exportaciones no tradicionales a nivel nacional crecieron en 16.2%, mientras que las importaciones lo hicieron a un nivel del 23.4%. Nariño a su vez incrementó sus exportaciones no tradicionales en 3.3% y sus importaciones subieron en el orden del 42.8%.

A nivel de la estructura de las exportaciones no tradicionales del departamento de Nariño, en el periodo de análisis, se tiene que el principal renglón lo constituye el sector industrial con una participación del 97.3% del total de lo exportado, basado fundamentalmente en el subsector de productos alimenticios y bebidas que aportan el 95.8%. A renglón seguido se encuentra el sector de la pesca que participa con el 1.98%, el sector agropecuario con el 0.58% y el sector minero con el 0.10%.

Adicionalmente es preciso mostrar que pese a la alta participación del sector industrial, este solo creció en 5.69%. El sector agropecuario, con un bajo aporte a las exportaciones, creció en 43.3%. El sector pesquero muestra un balance negativo al descender el monto de lo exportado en 52.7%, lo mismo que el sector minero que descendió en 1.2%.

Según los principales mercados de destino de las exportaciones no tradicionales de Nariño, España sigue siendo el principal comprador con el 40.3% del total de lo exportado. En su orden le siguen Estados Unidos (14.6%), Reino Unido (13.5%), Perú (8.2%), Venezuela (5.4%), Ecuador (4.2%), Chile (3.7%), México (3.4%) y República Dominicana (3.2%). A otros países se exportó el 3.4% de lo vendido al exterior en el año 2006.

Durante el año 2006 las compras realizadas por Nariño al exterior ascendieron a 306 millones de dólares, que representó un incremento del 42.8% respecto al año 2005. A su interior, el sector industrial aportó el 87.8% de las importaciones totales, presentando un aumento del 57.4%, sigue el sector agropecuario que participó con el 11.9% de lo comprado, que a su vez muestra una variación negativa del 14.8%

En cuanto a países de origen de las importaciones de Nariño, el Ecuador continúa siendo el principal proveedor con el 93.2% del total de lo comprado, seguido de Perú con el 3.3%.

**3.1.3 Entorno político.** Colombia cuenta con una economía en crecimiento, su situación de desequilibrio político-jurídico, generado por el conflicto interno no le ha permitido consolidarse como una economía estable, lo cual afecta la inversión extranjera y nacional y trastoca las funciones de las instituciones.

La mayor parte de los recursos del estado se invierten en sostener la guerra y pagar la deuda externa, situación que impide la asignación de dinero en programas sociales y en la modernización de la infraestructura con miras a generar ventajas competitivas que fortalezcan la empresa pública y privada y el desarrollo nacional.

En las últimas administraciones departamentales se han promovido políticas de integración regional que buscan que las regiones se conviertan en polos de desarrollo y centros de prestación de servicios para sus habitantes, que hagan de los municipios entidades territoriales básicas y eficientes.

Para concretar este propósito se requiere fomentar procesos de gestión y planeación continuos, participativos y concertados entre los diferentes niveles gubernamentales, sectores privados y comunidades regionales así como propiciar la integración de los municipios al interior de cada una de las regiones.

Dentro de estos procesos políticos se le ha dado mayor importancia a los aspectos micro-empresariales para lo cual se ha desarrollado una red virtual que permite especializar las opciones de acuerdo a las necesidades de los diferentes sectores, con el fin de integrar a los actores de la región a redes de información y fundaciones internacionales para abrir nuevas puertas de negocio y construir cadenas productivas mejorando las condiciones de transporte y comunicaciones existentes.<sup>45</sup>

La administración departamental vigente impulsara la creación de nuevas unidades productivas y procesos de certificación de calidad para que los nariñenses estén al frente de un mejoramiento continuo en el sector productivo.

---

<sup>45</sup> MESA C, Ramón Javier. *Las Microempresas: una opción de Desarrollo Regional*. [Artículo de Internet]. Medellín. Disponible en <http://agustinianos.udea.edu.co/~oikos/virtual.html>, [Consulta: mayo 15 de 2008].

De la misma forma el gobierno local ha fundamentado su política pública en la generación de oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población apoyando la creación y el fortalecimiento de las micro pequeñas y medianas empresas preferentemente de base tecnológica y de carácter asociativo que posibiliten valor agregado, por ser generadoras de un considerable porcentaje de empleo.

Pero las condiciones de inseguridad en el departamento son una seria limitación para el desarrollo social, político y económico. El panorama de orden público que presenta el departamento de Nariño, esta caracterizado por tres factores que la vienen alterando: actores armados, cultivos de uso ilícito, producción y tráfico de estupefacientes.

En el departamento de Nariño ejercen influencia grupos subversivos como las FARC con seis frentes, el ELN con cinco y las AUC con uno denominado Bloque Libertadores del Sur, cuyo plan de expansión tiene proyección hacia el interior y norte del departamento.<sup>46</sup>

Además la frontera con el Ecuador es aprovechada por los narcotraficantes para la comercialización de insumos químicos para el procesamiento de droga, y droga procesada como cocaína, morfina y heroína, convirtiendo a Ipiales y Tulcán en epicentro para la negociación entre Colombia y Ecuador.

Se considera que en el Departamento de Nariño, existen actualmente 45.120 hectáreas de cultivos de uso ilícitos de los cuales 13.200 son de amapola y 31.920 de coca, ubicados en su mayoría en los municipios de Buesaco, Cumbitara, el Tablón de Gómez, Guachavez, Guachucal, Ipiales, La Cruz, Los Andes, Ospina, Providencia, Piedrancha, Potosí, Puerres, Pupiales, Samaniego, San José de Alban, San Pablo, Sapuyes, Tangua y la Costa Pacífica Nariñense.<sup>47</sup>

**3.1.4 Entorno jurídico:** El procesamiento, distribución y comercialización de carne de pollo está inmersamente involucrada con las normas tributarias que rige la ley, particularmente en cuanto tiene que ver con el Impuesto al Valor Agregado (IVA); ya que bajo la modalidad en que se desempeña la empresa los bienes son exentos, es decir, que se llevan al consumidor con cero impuesto sobre las ventas y por ser actividades propias de la industria avícola los convierte en productores de bienes exentos con derecho a devolución de impuesto.

---

<sup>46</sup> CASTRO M., Jairo E. y VALLEJO O., Patricia. *Plan Estratégico del Servicio al Cliente de la Cámara de Comercio del Putumayo Municipio de Puerto Asís* [Tesis de postgrado]. San Juan de Pasto: Universidad Mariana. Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas; 2004. p. 35.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 37.



Es importante tener en cuenta que la carne de pollo que esta exenta es la que se vende fresca, refrigerada o congelada, pero no incluye la venta de esta carne con otros productos adicionales en cuyo caso quedaría gravada al 7%.

En cuanto a la prestación del servicio de sacrificio de aves se constituye como un servicio intermedio de la producción. Antes de la ley 788 de 2002 estaba excluido del impuesto sobre las ventas, por cuanto, de conformidad con el parágrafo del artículo 476 del E. T. los servicios intermedios en la producción se grava con la tarifa del bien resultante del servicio. En ese momento el bien resultante era la carne de aves, excluida del impuesto sobre las ventas; por tanto, el servicio quedaba excluido del impuesto. Ahora, la carne esta exenta del I.VA, por lo que se concluye que el servicio también, se debe tener en cuenta el artículo 489 del E.T según el cual, en operaciones exentas, solo tiene derecho a descuentos el productor de bienes exentos y también el exportador, pero en ningún caso el prestador de servicios exentos.

- **Documento CONPES 3468 Política Nacional de Sanidad e Inocuidad para la Cadena Avícola:**

Contiene los lineamientos de política que permitirán mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad de la cadena avícola con el fin de proteger la salud y vida de las personas y los animales, preservar la calidad del ambiente, aumentar la competitividad y fortalecer la capacidad para obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales.

La empresa Pollo al Día, de la ciudad de Pasto esta constituida bajo la firma MEJIA ROMO GUILLERMO HELI, como empresa comercial de orden privada, tiene como actividad comercial la cría, levante y sacrificio de aves de corral, comercialización de pollo procesado, truchas, huevos y quesos; registrada ante la Cámara de Comercio de Pasto con matrícula mercantil No. 42184 - 1 renovada al año 2008 a nombre del propietario.

Según el artículo 26 de la constitución nacional de 1991 toda persona es libre de escoger profesión u oficio, la ley podrá exigir título de idoneidad, las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellos que implican un riesgo social.

La ley 590 del 2000 más conocida como ley Mi pymes, fue creada con el fin de apoyar el desarrollo de la micro, pequeña y gran empresa de la región; ante el cambio del modelo económico la crisis de la economía colombiana y los consecuentes reportes de personal de las empresas, públicas y privadas, se hace necesario diseñar una política municipal que promueva el desarrollo de las Mipymes como un mecanismo ideal para la generación de empleo, redistribución de la riqueza y generación de mayor valor agregado.

Toda empresa dedicada a la compra y venta de un producto alimenticio como el pollo, por la empresa Pollo al Día, necesariamente tiene que establecer vínculos con entidades como la Cámara de Comercio de Pasto, porque ahí es donde se registra el nacimiento de toda empresa otorgándole el número de la matrícula mercantil, además de los diferentes programas de capacitación e información que brinda esta entidad, así mismo, se tiene a la Alcaldía Municipal de Pasto, donde a través de las diferentes dependencias como la Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud y Saneamiento Ambiental se obtienen los requisitos necesarios para dar marcha a una empresa por medio de la consecución de una licencia de funcionamiento, además del pago de impuestos imputados a esta actividad económica en la Dirección de Planeación municipal y la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

Esta actividad económica involucra autoridades y empresarios de otros municipios entre los cuales está Nariño, Chachagüí, Tangua, Funes, Buesaco que son los principales sectores de producción avícola, porcícola y ganadero haciéndose partícipes de este proceso comercial como proveedores y otros municipios como Ipiales y Sandoná y entre otros como clientes.

La banca comercial desempeña una labor importante en el fortalecimiento económico de esta empresa por medio del otorgamiento de créditos y demás servicios que presta el sector financiero, también se interactúa con instituciones nacional como FENAVI (Federación Nacional de Avicultores) que manejan información valiosa para la comercialización del Pollo y que se da a conocer por medio de conferencias y revistas especializadas, brindando información del sector con respecto a oferta y demanda, avances genéticos y tecnología de punta en la producción avícola.

**3.1.5 Entorno Tecnológico.** De acuerdo a lo expresado por Alvin Toffler “En el mundo de hoy quien maneja realmente el poder es aquel que puede manejar la información de una manera eficiente y exitosa”<sup>48</sup>

El desarrollo industrial de Colombia en los próximos años se dará en contexto del paradigma mundial de la innovación y la competitividad. El nuevo mundo del futuro, expresado en términos de “aldea global y aldea mundial”, ha comenzado a ser una realidad, en especial, a través de la aplicación masiva de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Las principales siete mega tendencias de este mundo del siglo XXI, en el cual se inserta el desarrollo tecnológico nacional, son las siguientes<sup>49</sup>:

---

<sup>48</sup> Revista Clase Empresarial. *Tecnología con Sabor Latino*, No 25. Santa fé de Bogotá: sn, julio 1995. p. 30.

<sup>49</sup> Colombia. Sistema Nacional de Innovación, Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de Planeación, colciencias. *Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad 2000-2010*. Bogotá: sn, diciembre 2000. p. 25.

- Globalización, economía y competitividad.
- Sociedad del conocimiento y revolución científica y tecnológica.
- Cultura y pensamiento universal.
- Recursos humanos preparados para la investigación y el aprendizaje permanente.
- Adopción de un nuevo modelo de desarrollo sostenible y de preservación de recursos naturales.
- Ciencia y tecnología para el desarrollo humano y social.
- Dinámica geopolítica y nuevo orden mundial.

Pese a que por muchos años Nariño ha permanecido rezagado de la dinámica interna del país, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente, ya que a pesar de que hasta hace algunos años un computador era escaso y elevado en su precio, hoy en día, por los resultados de la Apertura Económica, éstos han disminuido significativamente su precio, mejorando substancialmente el trabajo tanto de las empresas como de las personas.

Sin Embargo, no sólo los computadores conforman el entorno tecnológico; también la investigación, la creación de Software a la medida, la inventiva y en sí, todo aquello que en un momento dado puede agilizar los procesos manufactureros de producción. Pero podría decirse que el computador y sus diversos accesorios, son aquellos bienes que más se han popularizado y que han pasado a ser uno de los elementos esenciales en la prestación de servicios, lo cual ha permitido mejorar la eficiencia y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas, sean de servicios o de producción.

Así mismo el análisis del entorno tecnológico contempla el apoyo directo al sector productivo, el apoyo a las iniciativas de investigación, transformación y adopción tecnológica que permitan la consecución de tecnología aplicada, especialmente para el desarrollo del sector agrícola, agroindustrial y piscícola de la región. También para la pequeña, mediana y microempresa, especialmente para el subsector cueros y artesanías, las cuales requieren continuamente ajustarse a cambios en las formas de producción, para optimizar la materia prima y lograr productos de mejor calidad.

Sin embargo, en Nariño no existe hasta ahora un inventario de tecnología, que permita identificar las actividades y sectores de la región mejor dotados, simplemente se puede mencionar en forma general las comunicaciones, como un ente innovador a nivel nacional; las Universidades que manejan una tecnología teórica, más no aplicada por la escasa infraestructura en sistemas y telecomunicaciones; el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) el cual se aproxima a la tecnología aplicada tanto para el sector agropecuario como para el

industrial, pero carece de recursos para su expansión en la región; y finalmente el Laboratorio de Diseño, el cual busca mejorar el desarrollo de los productos y lograr una asistencia técnica y extensión tecnológica permanente.

Ante esto, es necesario incrementar la inversión en tecnología; estudios, análisis e investigación de procesos, donde el sector privado y público unan esfuerzos para lograr el desarrollo tecnológico de la región.

A nivel empresarial si una unidad no cuenta con tecnología adecuada y suficiente no podrá ser competitiva en el mercado que cada vez es más exigente, desatendiendo la demanda potencial, siendo está una debilidad que la competencia aprovechara ocasionando el cierre de la empresa.

Las tecnologías medulares que utiliza la empresa para el desarrollo de sus actividades operacionales son las siguientes:

Dentro del proceso de levante y engorde de los pollos; se utilizan bebederos automáticos, comederos, termómetros y criadoras; está última para mantener la calefacción dentro del galpón y por ende la temperatura de los pollos.

Dentro de las operaciones de sacrificio se cuenta con un matadero industrial de procesamiento de pollo en línea, el cual está dividido en dos secciones: área sucia y área limpia.

Área sucia: etapa donde se llevan a cabo todas las operaciones que tienen que ver desde el colgado del pollo para la insensibilización, el sacrificio, escaldado y desplume del animal; está área cuenta con cadena en línea de escaldado con aturdidor, escaldadora, quemador para la escaldadora, termómetro de escaldado y centrifuga o peladora.

Área Limpia: etapa donde se llevan a cabo todas las operaciones que tiene que ver desde el colgado del pollo sin plumas, corte de patas, evisceración, lavado y chillado del pollo; está área cuenta con cadena en línea de evisceración, pela, mollejas, chiller de vísceras y chiller de pollo.

Para la comercialización del producto la empresa utiliza maquinas o cuchillas despresadoras, maquina empacadora, báscula, tiqueteadora, cuartos fríos y refrigeradores.

**3.1.6 Análisis del entorno.** Se refiere al monitoreo y examen de factores externos de la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la empresa.

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo y financiero para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa Pollo al Día, que esta conformado por los siguientes aspectos:

**Globalización de la economía:** la globalización es un fenómeno reciente, que marcara profundamente el futuro económico del mundo, y que afectara a los países en desarrollo de una manera decisiva. Muchos autores y pensadores sobre el destino de la civilización, han venido repitiendo incesantemente que en el mundo se esta acercando cada vez mas, que las comunicaciones van a tener un gran impacto en los patrones de vida de los países, que el acceso a la información va a determinar el desarrollo de las naciones, que el mundo se ha transformado en una aldea global y que el conocimiento será el mayor recurso de las naciones.

La realidad, es que la globalización economía ya no es una teoría, o un posible camino de la economía y el mercado, sino un hecho concreto que esta cambiando por completo las estrategias económicas de todas las naciones y con ello las empresas, refiriendo las relaciones internacionales y creando nuevos y poderosos patrones culturales.

En nuestro caso la empresa Pollo al Día debe ser proactiva anticipándose a los efectos que puedan causar los tratados de libre comercio, en su estructura comercial y financiera, debido a que si se aprueban estos tratados, la principal amenaza es la distorsión estructural de consumo que hay en los Estados Unidos, porque los americanos únicamente prefieren la pechuga y las alitas del pollo. El resto, particularmente la pierna pernil o trozos de pollo, ellos lo consideran desechos. Por ejemplo, un kilo de cuartos traseros trozos de pollo vale 45 centavos de dólar en el país norteamericano, mientras que un kilo de pechuga vale 3 dólares. En Colombia, por su parte, un kilo de cualquiera de estos dos productos cuesta, en promedio, un dólar con 20 centavos.

Es así como es imposible pensar en competir con ese producto americano que se deriva de una distorsión en su consumo. Además, es importante que quede claro que la entrada de trozos de pollo americano a Colombia implicaría un riesgo para el futuro de la industria nacional y para su crecimiento potencial. Así mismo se pondrían en peligro los 240.000 empleos que genera toda la cadena. EEUU y Brasil dos de los grandes explotadores de avicultura, entraran sin aranceles a

nuestro país afectando primeramente a los productores, ya que no podrán competir con precios pero la única alternativa es hacerlo con calidad, mas aun en nuestra región que se incentiva el consumo de pollo fresco.

**Disponibilidad de crédito:** hoy en día con las políticas y el programa de gobierno de nuestro presidente Álvaro Uribe Vélez, es una oportunidad que se esta dando por todo empresario ya sea grande, mediano o pequeño; créditos a bajas tasas de interés y plazos muy acordes con el proyecto a emprender que pueden ser avalados por el Fondo Nacional de Garantías S.A., que es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.

Según la Ley 905 de agosto 2 de 2005, las empresas en Colombia se clasifican por su tamaño en activos totales así:

Micro: empresas con activos totales hasta 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que corresponden a \$204 millones para el año 2006.

Pequeña: empresa con activos totales superiores a 500 y hasta 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que corresponden a activos entre \$204 y 2.040 millones para el año 2006.

Mediana: empresa con activos totales superiores a 5.000 y hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que corresponden a activos entre \$2.040 y 12.240 millones para el año 2006.

Además el Gobierno Nacional a través del decreto 3078 de septiembre 08 de 2006, creó formalmente el programa de inversión Banca de la Oportunidades con el fin de promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros a las familias de menores ingresos, las micro, medianas y pequeñas empresa y emprendedores.

Mediante decreto 2233 de 2006 reglamenta los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales. Antes de poner al servicio de la comunidad, el programa se debe reglamentar, establecer con los operadores programas de micro crédito cuales serán los plazos garantía y tasa de interés con el cual funcionara.

**Crecimiento constante de la demanda:** los bajos precios llevaron a los colombianos a cambiar sus hábitos de consumo de carnes. Se disparó la demanda de pollo. El dicho de “quién pidió pollo” que hasta hace unos años se utilizaba para dar a entender que algo era muy costoso, perdió sustento. La razón, el pollo es hoy la carne más barata del país, en comparación con la de res, cerdo y pescado.

Las cuentas de las amas de casa son claras. mientras un kilo pechuga cuesta entre \$7.200 y \$8.000, el de chatas de res vale cerca de \$10.000 en los expendios al público, en tanto que el lomo de cerdo tiene un precio aproximado de \$12.000.

A pesar de está realidad el consumo de carnes bien sea de res, cerdo o pollo siempre va a estar en el renglón primordial a la hora de realizar las compras debido a que son productos que no puede faltar en la mesa de los hogares colombianos, es así, como Pollo al Día tiene la ventaja competitiva de comercializar la carne más barata de la canasta familiar, igualmente tiene capacidad de negociación frente al precio ya que son productores.

**Tasa de Inflación:** representa la variación en el costo global de los bienes y servicios. Para su medición se emplea el IPC que toma en cuenta la variación porcentual en el costo que paga el consumidor por una canasta básica constituida por 405 elementos.

En la actual coyuntura inflacionaria gran parte del aumento de los precios al consumidor puede atribuirse al comportamiento de los precios de los alimentos, siendo esta la mayor sorpresa en materia de inflación en los primeros meses de 2008. La inflación de este grupo de alimentos paso de 5.68% en diciembre pasa a 8.90 en marzo, niveles que no se registraban desde el segundo trimestre el año 2003.

Esto puede caracterizarse como factores de oferta y demanda los que han contribuido a acelerar la inflación de los alimentos en la actual coyuntura. Entre los elementos de demanda debe mencionar: primero el gran aumento de las ventas de alimentos a Venezuela; segundo la aceleración de la demanda interna en Colombia y tercero el crecimiento de los precios internacionales de algunos productos susceptibles de ser transformados en bio-combustibles. Estos factores han coincidido con elementos de oferta como una nueva aparición del fenómeno del niño y una fase ascendente del precio de ganado vacuno.

**Tendencia del Producto Interno Bruto:** da razón del valor de la suma de todo lo producido durante un año en el país. Es un indicador de la capacidad de producción de riqueza del país, pero por ser agregado no puede mostrar problemas como la desigualdad en la distribución de lo producido, su porcentaje de cambio año tras año mostrará las variaciones en tal capacidad de producción de riqueza. A partir de él se construye el PIB per cápita, que es la razón entre el producto interno bruto y la población del país. Al igual que el PIB no da cuenta de la desigualdad de la distribución.

**Índice y Tendencia de Desempleo:** se refiere al porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada. El presidente Uribe se comprometió, en su Plan de Desarrollo a generar las condiciones que permitieran crear dos millones cuatrocientos treinta y ocho mil trescientos once empleos.

Transcurridos dos años de su segundo periodo de mandato se han creado un millón trescientos treinta y nueve mil nuevos empleos según las cifras del DANE.

Es importante recordar que generar empleo no es fácil. No se han creado, ni se crearan, nuevos puestos de trabajo por decreto. El empleo es el resultado de una política orientada fundamentalmente, pero no exclusivamente, a facilitar el crecimiento económico.

Es por eso que darles confianza a los inversionistas o desarrollar los programas de seguridad democrática, son estrategias validas no solo por la tranquilidad de los colombianos, sino por empleabilidad.

**Tasas de nacimiento**, mide el efecto de la fecundidad sobre el crecimiento de la población relacionando el número total de nacimientos con la población total en un año determinado. Teniendo en cuenta el comportamiento de la población según datos del DANE se estima que para el quinquenio comprendido entre el año 200 – 2005 se ha presentado un decrecimiento del 0.44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior causa de los cambios culturales, la crisis económica y de implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en un amenaza baja con impacto bajo.

**Tasa de defunción**, presenta un decrecimiento comprendido en el año 2000 – 2005 correspondió al 0.49% debido a que la esperanza de vida se ha incrementado al igual que la calidad de la misma por los avances tecnológicos y cinéticos y las políticas tomadas por nuestro gobernantes de seguridad social. Lo que representa una oportunidad baja de impacto bajo.

**Tasa de Inmigración**, indica la relación entre el número de inmigrantes que llegan a un lugar de destino, por mil habitantes de ese lugar en un periodo determinado: a causa de factores como la violencia, la inseguridad social, la conformación de grupos al margen de la ley, la población rural se ha visto afectada de manera significativa, teniendo que abandonar sus lugares de origen y desplazarse a las grandes ciudades, por lo cual se considera una oportunidad media de impacto medio.

**Leyes tributarias y reformas de la misma**, es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra la normatividad vigente en materia de impuestos. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), concluyó que el 4 por mil va en contravía de los avances y reformas realizadas por el gobierno, ya que desmotiva la inversión extranjera y retrasa el crecimiento económico. El gravamen a las transacciones financieras, hoy más conocido como 4 por mil, fue creado en el año de 1998 en el gobierno de Andrés Pastrana donde el y su ministro de hacienda Juan Camilo Restrepo, lo plantearon como un impuesto para apoyar la recuperación de la banca, en plena crisis financiera.



La primera tasa que rigió por un año 1999 fue del 2 por mil. En la reforma tributaria del 2000 (ley 633 del 2000) la tarifa el impuesto paso al 3 por mil, debido al terremoto de Armenia, pues el gobierno de la época determino que el punto adicional fuera destinado a tender dicha calamidad. Esta tarifa permaneció hasta el 2003.

El actual gobierno, en cabeza del ministro de hacienda Alberto Carrasquilla, paso el impuesto al 4 por mil, asegurando que ser por un periodo transitorio de 3 años, es decir, que en el año 2006 se extinguiría, pero hace dos años en una discusión de una nueva reforma tributaria, ley 1111 del 2006, el gobierno y el congreso decidieron unánimemente declararlo como un impuesto de carácter permanente. Organismos de supervisión y control tales como el Instituto departamental de salud, Invima, la DIAN, el Ministerio de Protección Social, son encargadas de arreglar las acciones de la empresa a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la venta de productos. Esto se convierte en una amenaza de bajo impacto.

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

**Cambio de gobierno,** afecta a la empresa en cuanto a las decisiones que tome el nuevo gobierno, por ende esta sujeta sufrir varios cambios, lo que de cierta manera altera la continuidad de planes y programas que se establecen dentro de la empresa, por lo tanto se convierte en una amenaza baja de impacto bajo.

**Obsolescencia de la tecnología,** debido al creciente desarrollo tecnológico el periodo de vida útil de la maquinaria es corta, porque esta industria esta Innovando constantemente nuevas tecnologías, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Por lo tanto la empresa se ve amenazada por la desactualización de sus equipos en un período de tiempo relativamente corto, por eso se constituye en una amenaza de impacto alto.

**Facilidad de acceso a la tecnología,** debido a la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo, en la empresa se pueden establecer que la tecnología e de fácil acceso ya que existe un amplio mercado proveedor, por lo tanto esta variable se convierte en un oportunidad alta de impacto alto.

**Barreras de entrada**, dentro del sector avícola no existen barreras debido a que las personas que quieran y tenga la capacidad económica pueden entrar a competir.

**Publicidad de la Competencia**, los competidores más importantes han implementado una publicidad agresiva, encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes debido a las características propias del sector donde opera la empresa, por eso se constituye en una amenaza alta de impacto medio.

**Imagen Corporativa de la Competencia**, existen empresas que están posicionadas en el mercado de pollo fresco.

**Nivel Tecnológico de la Competencia**, las empresas dedicadas a esta actividad económica poseen equipos similares a la empresa en estudio, por lo cual están en las mismas condiciones.

**Radio de Acción de la Competencia**, están presentes en toda la ciudad de Pasto y municipios aledaños.

**Portafolio de Servicios de los Competidores**, las empresas que ofrecen Pollo fresco, presentan similitud a la hora de ofrecer su producto.

**Precio de la Competencia**, los productos cárnicos están regulados por la oferta y demanda, es así como se manejan precios similares a la competencia; aunque en la competencia existen empresas dedicadas a comercializar pollo congelado a menores precios.

### 3.1.7 Matriz de Impacto de Perfil de Amenazas y Oportunidades

Teniendo en cuenta el análisis de las amenazas y oportunidades que representan el sector externo para la empresa, se realiza la respectiva clasificación con el impacto correspondiente.

**Tabla 7. Matriz POAM**

MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)									
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ECONOMICOS</b>									
Globalización de la economía					X			X	
Disponibilidad de crédito	X						X		
Crecimiento constante de la demanda		X						X	
Tasa de inflación				X			X		
Tendencia del PIB	X						X		
Tendencia de desempleo									
<b>SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS</b>									
Tasa de nacimiento						X			X
Tasa de defunción						X			X
Tasa de inmigración		X						X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>									
Leyes tributarias y reformas de la misma				X				X	
Organismos de supervisión y control						X			X
Leyes y códigos laborales	X						X		
Cambio de gobierno						X			X
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>									
Obsolescencia de la tecnología				X			X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>									
Barreras de entrada					X		X		
Publicidad de la competencia					X		X		
Nivel tecnológico de la competencia					X		X		
Imagen corporativa de la competencia					X		X		
Radio de acción de la competencia					X		X		
Portafolio de servicios de los competidores					X		X		
Precio de la competencia				X				X	

Fuente: Esta Investigación.

**3.1.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo “MEFE”.** Esta matriz permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de tipo financiero o de incidencia financiera de la Empresa Pollo al Día dependiendo de su impacto e importancia. Para su análisis, y como se explicó anteriormente, se procedió a la organización de talleres de diagnóstico, con sus propietarios y administrativos.

Las ideas de los actores se someten a varios filtros y posteriormente se priorizan y califican las oportunidades y amenazas. Se pondera cada variable de cero a uno para designar la importancia relativa de cada una de ellas con respecto a las demás, la sumatoria debe ser igual a uno. Se pondera las diferentes variables de la siguiente manera:

- Amenaza importante = 1.
- Amenaza menor = 2.
- Oportunidad menor = 3.
- Oportunidad importante = 4.

Se califican de 0 a 1 según su importancia y se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación, con el fin de establecer el resultado ponderado. Se suman los resultados ponderados para calcular el resultado total.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado ponderado menor posible es 1,0, el resultado ponderado promedio es 2,5. Un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que esta en una industria poco atractiva y que afronta grandes amenazas externas.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERAC</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>PONDERADO</b>
Crecimiento del sector y de la demanda	0,2	4	0,8
Apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para proyectos en el sector	0,08	3	0,24
Políticas nacionales y regionales que apoyan el desarrollo del sector	0,07	3	0,21
Posición fronteriza	0,1	3	0,3
Buena imagen de la empresa	0,15	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>			
Reformas de políticas económicas y fiscales	0,2	1	0,2
Reformas tributarias y laborales	0,1	2	0,2
Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras	0,1	2	0,2
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Fuente: esta investigación

Los factores claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en que se desenvuelve la empresa.

Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2,75 se puede afirmar que la empresa Pollo al Día, se encuentra con más oportunidades que amenazas que influyen en el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, existen varias oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la empresa.

### **3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para desarrollar eficaz y eficientemente las fortalezas, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno; una fortaleza se concibe como saber en que aspecto la empresa es fuerte frente a sus competidores (potencialidades) y la debilidad como identificar cuales son las fallas que tiene la empresa frente a la competencia.

En esta parte se observa cómo la empresa logra una ventaja competitiva además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Para una empresa la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente debido a que es el que compra o utiliza los bienes, productos bienes o servicios de una empresa.

En este paso se realizó un diagnóstico a la empresa, donde se reflejan todas sus fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades disponibles así mismo las debilidades, están presentes en el diagnóstico para ser combatidas y solucionadas con las estrategias mas convenientes para llegar a tener una empresa competitiva en el sector al cual pertenece.

A continuación se presenta el análisis de la capacidad interna de la empresa Pollo al Día en donde se destacan los siguientes factores:

**3.2.1 Análisis de capacidad directiva.** Es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas, ya que se relaciona directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y

control, por ende facilita el desarrollo de todas las actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva.

- **PLANEACIÓN**

**Establecimiento de planes de acción**, el desarrollo de las actividades de la empresa responde a sus necesidades diarias, actualmente cuenta con un plan institucional que orienta la realización de las tareas en aras de alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

**Direccionamiento estratégico**, la misión y los principios corporativos fueron establecidos, por lo tanto se tiene clara idea de quienes somos y para donde pretendemos ir por lo tanto se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

**Indicadores de gestión**, actualmente Pollo al Día no ha establecido de manera clara y precisa los fundamentos en que se puede medir el desempeño financiero de la empresa, simplemente se tiene en cuenta el resultado de los procesos al final de cada periodo contable, por lo tanto esta variable representa una debilidad alta de impacto alto.

**Determinación de estrategias**, la empresa cuenta con estrategias y objetivos claramente definidos donde el gerente y la junta de socios lo tienen presentes al momento de dirigir esta organización y de una u otra forma se los hace conocer a las personas que trabajan en ella. La organización posee una estrategia general para competir la cual es obtener descuentos por el pago anticipado a los proveedores de productos para el levante y engorde de las aves; beneficiando de esta manera al consumidor el cual obtendrá el producto a bajos precios. Por lo tanto se considera esta variable como una fortaleza media de impacto alto.

**Reacción ante los competidores**, La empresa se anticipa a las acciones y reacciones de sus competidores a través de un mejoramiento continuo en la calidad de sus productos, acondicionamiento de infraestructuras en cada uno de los procesos que realiza; es por eso que se considera como una fortaleza alta con impacto alto.

**Proactividad ante las necesidades**, la empresa a estado a la vanguardia de las exigencias de clientes y consumidores, en cuanto a satisfacción de calidad, precios, presentación de los productos y ampliación de servicios, por lo tanto se considera una fortaleza alta de impacto medio.

**Sistema presupuestal**, la empresa cuenta con un sistema de control financiero que lo realiza a través de su departamento de contabilidad quien es el encargado de dar a conocer mediante balances y estados de resultados, la liquidez de la

empresa, como también la capacidad de endeudamiento y los fondos externos que esta requiere.

A nivel de ventas se realiza un control a través de facturación que debe reportar diariamente la persona encargada de las ventas a crédito y de contado, el inventario lo hacen a través de un sistema contable llamado SIIGO. Esta variable es una fortaleza alta de impacto alto.

**Enfoque de gerencia estratégica**, la gerencia es asumida por uno de sus socios que ha sabido tomar las decisiones acertadamente, y que esta innovando en las diferentes herramientas administrativas y de producción para no tener inconvenientes. Por lo tanto se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

## • ORGANIZACIÓN

**Manual de funciones y procedimientos**, la empresa cuenta con un manual que le permite a sus empleados tener claridad en la actividades que deben desarrollar, además la organización cuenta con dos grandes áreas, el área de de producción y la de comercialización en donde cada funcionario desempeña actividades propias de su labor. Por lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Estructura organizativa**, existe un organigrama escrito y establecido formalmente, que facilita la participación y responsabilidad de cada empleado, además las líneas de autoridad, por lo tanto se considera una fortaleza media de alto impacto.

**Toma de decisiones**, se encuentra centralizada en la gerencia general de la empresa es ágil y oportuna, se basa en la información necesaria y una planeación de dichas decisiones según al trascendencia que tenga en la organización, por lo tanto se constituye en un fortaleza alta de alto impacto.

**Agrupación de actividades**, con el conocimiento del organigrama, existe una integración de funciones afines con las áreas determinadas, lo que da agilidad en el desarrollo de los procesos, mejora los flujos de información considerándose como una fortaleza alta de alto impacto.

**Manual de control interno**, Pollo al Día posee un manual de control lo que facilita la evaluación de los procesos que se lleven acabo dentro de la misma. Lo que representa una fortaleza media de impacto medio.

**Evaluación de desempeño**, actualmente en cada área de la empresa no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño a través de indicadores, ya que la evaluación se hace de forma cualitativa; convirtiéndose en una debilidad media de impacto medio.

- **MOTIVACIÓN**

**Actitud hacia el trabajo**, el personal en la empresa refleja su potencial y deseo de superación, se encuentra plenamente identificado con las labores que realiza; por lo tanto se la considera una fortaleza alta de impacto alto.

**Liderazgo**, el gerente de la empresa ha dejado de ser un jefe para convertirse en un líder reconocido por todo el personal, ya que le permite participar activamente en el desarrollo de nuevos proyectos incentivando la creatividad y la innovación. Considerándose a este aspecto como una fortaleza alta de impacto alto.

**Tasas de ausentismo**, el personal de la empresa esta consiente de la importancia de su desempeño, por lo tanto es responsable en el cumplimiento de sus funciones, el ambiente laboral es positivo por lo cual los trabajadores desarrollan sus actividades con dedicación y empeño, cumpliendo a cabalidad con sus funciones y respetando su horario de trabajo, generando una fortaleza alta de impacto medio.

La empresa emplea un estilo gerencial participativo, ya que el gerente realiza reuniones cada 30 días con sus colaboradores para conocer sus ideas e inquietudes y de esta forma trabajar por el bienestar de todos los integrantes.

**Coeficientes de rotación del personal**, se esta manejando contratos de trabajo de 3, 6 meses y un año prorrogados si las partes lo desean, dependiendo del desempeño de cada trabajador, dando la opción de tener un contrato indefinido, es por eso que esta variable se convierte en una fortaleza alta de impacto medio.

**Sistema de estímulos y sanciones**, el sistema implantado por la empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar al personal a mejorar su productividad laboral, por lo tanto se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Adaptación de los cambios**, a nivel de organización esta dispuesta a cambiar si es necesario para mejorar nivel ante la competencia por lo tanto se considera una fortaleza alta de impacto alto.

**Empoderamiento**, el personal de Pollo al Día, tiene la participación activa en la toma de decisiones y la solución de problemas relacionados con el cargo que desempeñan, esto se debe a que la administración otorga responsabilidad a sus colaboradores y les brinda un sistema de comunicación reciproca en donde la gerencia esta atenta a las inquietudes y sugerencias que presentan sus empleados y clientes, tratando de dar soluciones en el momento apropiado. Constituyéndose en una fortaleza alta e impacto alto.



**Trabajo en equipo**, en el interior de la empresa se ha formado un verdadero equipo de trabajo como resultado de su experiencia y trayectoria, pues han unido sus esfuerzos en el logro de un objetivo común que a la vez facilita su realización personal, lo que constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Clima organizacional**, se ha logrado construir un ambiente armónico que permite el desarrollo del individuo a nivel profesional, personal, social y cultural, por lo tanto es una fortaleza alta de impacto alto.

**Estabilidad**, actualmente los empleados gozan de una estabilidad laboral, pues están vinculados a la empresa de acuerdo a un contrato fijo, lo que genera una fortaleza alta de impacto medio.

**Sentido de pertenencia**, los empleados que laboran en Pollo al Día tienen un alto sentido de compromiso con la empresa, reflejándose en el buen desempeño e sus labores, ya que han logrado identificar sus objetivos individuales con los de la organización, lo que ha incrementado la buena imagen de la empresa. Por lo tanto se considera a esta variable como una fortaleza alta de impacto alto.

#### • SELECCIÓN DE PERSONAL

**Procesos de selección de personal**, los procesos son adecuados debido a que las convocatorias se efectúan de manera imparcial, y la selección se hace principalmente a través de los meritos que posean los candidatos.

La organización posee un jefe de personal quien es la persona encargada de velar por el bienestar y el cumplimiento de las labores de los trabajadores que integran la empresa; pero es el administrador la persona encargada del proceso de selección, entrevista y prueba que se les efectúa a los que ingresan por primera vez. Es por ello que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Programas de capacitación**, la empresa se preocupa por realizar una adecuada capacitación de los empleados acorde a las necesidades de cada área de la empresa que faciliten el desarrollo de sus potencialidades. Por eso se considera a esta variable como una fortaleza alta de impacto alto.

**Seguridad de las condiciones de trabajo**, la infraestructura física ha sido cambiada para la adecuada atención a los clientes y un buen desarrollo de las actividades y funciones de cada uno de los miembros de la empresa Pollo al Día, siendo una fortaleza alta de impacto medio.

**Procesos de inducción al personal**, la empresa establece actividades que permitan a los empleados nuevos, adecuarse a sus labores, otorgándoles indicaciones que les permitan el adecuado desempeño de sus labores. Esto se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

**Nivel académico del talento humano**, el personal de la empresa cumple con el perfil profesional adecuado para su eficiente desempeño en el cargo asignado. Por ello se constituye en una fortaleza alta de impacto medio.

**Experiencia**, para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, además del personal vinculado actualmente cuenta con una amplia trayectoria dentro de la empresa lo que facilita el desarrollo de los procesos y a solución eficiente de problemas. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

- **CONTROL**

**Control financiero**, la empresa cuenta con un sistema de control financiero; pues el departamento de contabilidad es el encargado de dar a conocer mediante balances y estados de resultados, la liquidez de la empresa como también la capacidad de endeudamiento al igual que los fondos externos que esta requiere. Lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Control de ventas**, se realiza a través de un consecutivo de facturación que debe reportar diariamente la persona encargada de las ventas a crédito y de contado. De igual forma el control de inventarios es llevado diariamente en los puntos de venta, con un sistema contable SIIGO. Esto se convierte en una fortaleza alto de impacto alto.

**Control de gastos**, la empresa se limita en sus gastos ya que debe tener en cuenta que no se puede descapitalizar, pues se encuentra en proceso de expansión y de no limitarse afectaría las utilidades de los socios, e incluso perdería competitividad en el mercado.

El departamento de contabilidad es el encargado de realizar el presupuesto de gastos necesario para llevar a cabo las actividades de la empresa obteniendo así un control claro y seguro. Es así como a esta variable se la considera fortaleza alta de impacto alto.

**Control de calidad en los productos ofrecidos**, la calidad del producto se constituye en una de las ventajas competitivas, actualmente se están realizando controles que midan la calidad del producto y le permitan obtener la certificación JASAV. Por lo tanto es una fortaleza media de impacto alto.

**3.2.2 Auditoria de mercadeo.** Establece el nivel de la empresa para definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios, es una fuente de información que proporciona las características diferenciales de la organización que le permite obtener mayor participación en el mercado.

- **SISTEMAS DE MERCADEO**

**Investigación de mercadeo**, la empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le brinde información suficiente y oportuna para la aplicación de nuevas estrategias. Es por ello que esta variable se considera como una debilidad alta de impacto alto.

**Pronósticos de ventas y mercados**, no existen documentos soporte al respecto, que determinen condiciones futuras del comportamiento del mercado y las ventas, por lo cual se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Plan de mercadeo**, las estrategias que actualmente se están aplicando son están contempladas dentro de un plan de mercadeo institucional; convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

**Evaluación de la ejecución de estrategias**, la empresa desarrolla estrategias basadas en el conocimiento del segmento hacia el cual están dirigidos, teniendo identificado claramente su nicho de mercado responden a sus necesidades específicas dentro de un marco de tiempo determinado garantizando la efectividad de las mismas, sin embargo no existen mecanismos de evaluación claros que midan los resultados y controlen los costos de su aplicación. Considerando a esta variable como una debilidad media de impacto medio.

- **PRODUCTIVIDAD DE MERCADEO**

**Rentabilidad de productos**, actualmente la empresa tiene un claro conocimiento sobre la rentabilidad de cada producto, el área de contabilidad junto con la parte administrativa se han encargado de identificar la viabilidad de cada producto en el mercado. Por lo tanto se considera a ese factor como una fortaleza alta de impacto alto.

**Rentabilidad de nuevos productos**, la implementación de nuevos productos no se ha basado en estudios financieros que arrojen los rendimientos futuros, esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Costos de mercadeo**, la empresa Pollo al Día ha otorgado un rubro específico que asume los costos de mercadeo, lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

- **FUNCIONES DE MERCADEO**

**Portafolio de productos**, es una de las fortalezas altas de impacto alto, ya que en el mercado regional son muy pocas las empresas que comercializan pollo directamente.

**Posicionamiento de mercado**, la empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor, pues los clientes que la conocen tienen una buena imagen de calidad de los productos y buenos precios. Es por eso que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Precio**, teniendo en cuenta que se tiene proveedores exclusivos puede manejar precios con los cuales puede competir, lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Cobertura del mercado**, actualmente la empresa opera principalmente en la ciudad de Pasto tanto en la cabecera municipal como en sus corregimientos, en los municipios aledaños como Ipiales, Tumaco y gran parte del Alto Putumayo, cubriendo casi en un 70% el departamento de Nariño. Esta variable se la toma como una fortaleza alta de impacto alto.

**Publicidad**, se constituye en una fortaleza alta de impacto alto debido a que se ha preocupado por dar a conocer el crecimiento de la organización utilizando los diferentes medios de comunicación, promocionando la calidad de sus productos y de su servicio.

**Responsabilidad social**, Pollo al día es una de las empresas que ha tenido en cuenta esta variable lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto medio.

**3.2.3 Diagnóstico Financiero.** El análisis expuesto a continuación parte de una identificación de la composición de los estados financieros de la Empresa POLLO AL DIA durante el último año causado 2007 y los años 2005 y 2006, con el fin de identificar las variables más características en el desempeño financiero de la empresa en este periodo de tiempo.

### **Principales Políticas y Prácticas Contables**

La Empresa 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 Empresa 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 variaciones en el poder adquisitivo de la moneda, utilizando el índice de precios al consumidor para ingresos medios certificado por el DANE Porcentaje de Ajuste el Año Gravable (PAAG), 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 Empresa en su estructura contable utiliza el Plan Único de Cuentas de los Comerciantes (PUC) contenido en el Decreto 2650 de 1993.

## **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 Empresa 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.

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 Empresa 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 empresa, también, son cuentas para efectos de control interno de los activos.

**Acreedoras:** Se registran en cuentas de orden acreedoras los compromisos o contratos que se relacionan con posibles obligaciones que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la empresa, también incluye cuentas utilizadas para efectos de control interno de los pasivos y de patrimonio.

**Tabla 9. Composición del Balance General Clasificado**

<b>BALANCE GENERAL EMPRESA POLLO AL DIA ENERO 1 - DICIEMBRE 31 AÑOS 2005 - 2007</b>						
	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>556.864.017,73</b>	<b>50,81%</b>	<b>980.034.685,31</b>	<b>60,14%</b>	<b>1.801.169.279,23</b>	<b>61,22%</b>
DISPONIBLE	2.380.505,57	0,22%	12.630.146,33	0,78%	203.929.628,72	6,93%
CAJA	91.537,87	0,01%	6.412.766,87	0,39%	117.332.889,10	3,99%
BANCOS	2.288.967,70	0,21%	6.217.379,46	0,38%	86.596.739,62	2,94%
INVERSIONES	3.250.000,00	0,30%	205.472.976,00	12,61%	391.081.244,00	13,29%
CERTIFICADOS	3.250.000,00	0,30%	25.125.000,00	1,54%	3.250.000,00	0,11%
ACCIONES	0,00	0,00%	180.347.976,00	11,07%	387.831.244,00	13,18%
DEUDORES	141.769.932,00	12,94%	324.736.684,00	19,93%	727.267.304,00	24,72%
CLIENTES	59.539.527,00	5,43%	135.189.951,00	8,30%	218.460.033,00	7,42%
ANTICIPOS Y AVANCES	2.655.650,00	0,24%	85.019.165,00	5,22%	113.030.660,00	3,84%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	77.724.755,00	7,09%	93.095.810,00	5,71%	295.886.335,00	10,06%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	1.450.000,00	0,13%	0,00	0,00%	91.125.314,00	3,10%
PRESTAMOS A PARTICULARES	400.000,00	0,04%	4.032.375,00	0,25%	3.817.674,00	0,13%
INGRESOS POR COBRAR	0,00	0,00%	7.399.383,00	0,45%	4.947.288,00	0,17%
INVENTARIOS	409.463.580,16	37,36%	437.194.878,98	26,83%	478.891.102,51	16,28%
MATERIA PRIMA	115.523.808,65	10,54%	107.642.128,07	6,61%	101.393.365,21	3,45%
PRODUCTOS EN PROCESO	280.529.832,56	25,60%	308.568.409,88	18,94%	322.193.539,43	10,95%
PRODUCTOS TERMINADOS	1.491.230,25	0,14%	5.909.728,03	0,36%	53.136.899,37	1,81%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPR	11.918.708,70	1,09%	15.074.613,00	0,93%	2.167.298,50	0,07%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>503.461.187,45</b>	<b>45,94%</b>	<b>589.468.717,87</b>	<b>36,18%</b>	<b>871.668.819,65</b>	<b>29,63%</b>

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	503.461.187,45	45,94%	589.468.717,87	36,18%	871.668.819,65	29,63%
TERRENOS	127.655.192,00	11,65%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	45.720.468,00	4,17%	239.437.080,00	14,69%	0,00	0,00%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	190.624.372,00	17,39%	128.968.714,00	7,91%	492.143.316,00	16,73%
MAQUINARIA Y EQUIPO	63.958.127,00	5,84%	80.076.727,00	4,91%	285.275.127,00	9,70%
EQUIPO DE OFICINA	5.080.353,00	0,46%	9.594.619,42	0,59%	12.777.299,00	0,43%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	18.201.087,00	1,66%	21.927.954,00	1,35%	22.349.954,00	0,76%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	79.347.752,00	7,24%	147.099.832,00	9,03%	147.099.832,00	5,00%
SEMOVIENTES	0,00	0,00%	32.796.208,00	2,01%	37.788.463,65	1,28%
DEPRECIACION ACUMULADA	-27.126.163,55	-2,48%	-70.432.416,55	-4,32%	-125.765.172,00	-4,27%
INTANGIBLES	0,00	0,00%	3.440.340,00	0,21%	3.440.340,00	0,12%
INTANGIBLES	0,00	0,00%	3.440.340,00	0,21%	3.440.340,00	0,12%
DERECHOS	0,00	0,00%	3.440.340,00	0,21%	3.440.340,00	0,12%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>35.674.120,50</b>	<b>3,25%</b>	<b>56.544.891,50</b>	<b>3,47%</b>	<b>266.060.741,32</b>	<b>9,04%</b>
DIFERIDOS	34.174.120,50	3,12%	56.544.891,50	3,47%	59.870.519,32	2,03%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	12.573.778,00	1,15%	22.422.682,00	1,38%	58.975.538,84	2,00%
CARGOS DIFERIDOS	21.361.049,50	1,95%	34.122.209,50	2,09%	894.980,48	0,03%
CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFE	239.293,00	0,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
OTROS ACTIVOS	1.500.000,00	0,14%	0,00	0,00%	206.190.222,00	7,01%
DIVERSOS	1.500.000,00	0,14%	0,00	0,00%	206.190.222,00	7,01%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.095.999.325,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.629.488.634,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.942.339.180,20</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>984.970.009,00</b>	<b>89,87%</b>	<b>1.413.410.091,00</b>	<b>86,74%</b>	<b>2.423.619.402,98</b>	<b>82,37%</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>570.802.000,00</b>	<b>52,08%</b>	<b>555.802.000,00</b>	<b>34,11%</b>	<b>1.241.520.585,98</b>	<b>42,20%</b>
BANCOS NACIONALES	242.468.000,00	22,12%	242.468.000,00	14,88%	782.752.471,98	26,60%
CORPORACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	105.434.114,00	3,58%
OTRAS OBLIGACIONES	328.334.000,00	29,96%	313.334.000,00	19,23%	353.334.000,00	12,01%



<b>PROVEEDORES</b>	<b>336.379.617,00</b>	30,69%	<b>710.192.183,00</b>	43,58%	<b>955.655.402,00</b>	32,48%
NACIONALES	336.379.617,00	30,69%	710.192.183,00	43,58%	955.655.402,00	32,48%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>48.909.769,00</b>	4,46%	<b>117.073.465,00</b>	7,18%	<b>189.847.683,00</b>	6,45%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	0,00	0,00%	18.966.262,00	1,16%	0,00	0,00%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	28.604.216,00	2,61%	58.886.827,00	3,61%	155.409.246,00	5,28%
RETENCIONES EN LA FUENTE	4.092.560,00	0,37%	2.968.311,00	0,18%	2.816.865,00	0,10%
IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	8.230.000,00	0,75%	5.603.795,00	0,34%	512.288,00	0,02%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	6.376.432,00	0,58%	5.919.217,00	0,36%	7.576.298,00	0,26%
ACREEDORES VARIOS	1.606.561,00	0,15%	24.729.053,00	1,52%	23.532.986,00	0,80%
<b>IMPUESTOS</b>	<b>14.096.375,00</b>	1,29%	<b>14.946.426,00</b>	0,92%	<b>2.099.493,00</b>	0,07%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	7.114.000,00	0,65%	14.946.426,00	0,92%	1.599.000,00	0,05%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	6.982.375,00	0,64%	0,00	0,00%	500.493,00	0,02%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>14.782.248,00</b>	1,35%	<b>15.396.017,00</b>	0,94%	<b>34.496.239,00</b>	1,17%
SALARIOS POR PAGAR	14.782.248,00	1,35%	15.396.017,00	0,94%	34.496.239,00	1,17%
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>35.435.562,00</b>	3,23%	<b>18.133.480,00</b>	1,11%	<b>37.464.111,00</b>	1,27%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	35.435.562,00	3,23%	18.133.480,00	1,11%	37.464.111,00	1,27%
PASIVO LARGO PLAZO						
<b>DIFERIDOS</b>	4.369.892,00	0,40%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CREDITO POR CORRECCION MONETARIA DIF	4.369.892,00	0,40%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.024.775.463,00</b>	93,50%	<b>1.431.543.571,00</b>	87,85%	<b>2.461.083.513,98</b>	83,64%
<b>PATRIMONIO</b>						0,00%
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>25.893.519,00</b>	2,36%	<b>25.893.519,00</b>	1,59%	<b>223.316.082,00</b>	7,59%
CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	25.893.519,00	2,36%	25.893.519,00	1,59%	223.316.082,00	7,59%
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	<b>4.793.865,00</b>	0,44%	<b>7.801.062,54</b>	0,48%	<b>0,00</b>	0,00%
AJUSTES POR INFLACION	4.793.865,00	0,44%	7.801.062,54	0,48%	0,00	0,00%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>40.536.478,68</b>	3,70%	<b>136.376.218,45</b>	8,37%	<b>257.939.584,22</b>	8,77%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40.536.478,68	3,70%	136.376.218,45	8,37%	257.939.584,22	8,77%

<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>0,00</b>	0,00%	<b>27.874.263,69</b>	1,71%	<b>0,00</b>	0,00%
UTILIDADES ACUMULADAS	0,00	0,00%	27.874.263,69	1,71%	0,00	0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>71.223.862,68</b>	6,50%	<b>197.945.063,68</b>	12,15%	<b>481.255.666,22</b>	16,36%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.095.999.325,68</b>	100,00%	<b>1.629.488.634,68</b>	100,00%	<b>2.942.339.180,20</b>	100,00%

Fuente. Esta investigación

**Tabla 10. Composición del Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>EMPRESA POLLO AL DIA</b>						
<b>ENERO 1 - DICIEMBRE 31 AÑOS 2005 - 2007</b>						
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4.275.710.612,93</b>	102,10%	<b>6.279.086.127,50</b>	102,08%	<b>7.992.940.141,14</b>	104,98%
OPERACIONALES	4.187.931.860,93	100,00%	6.151.416.157,15	100,00%	7.614.097.119,26	100,00%
PRODUCCION AVICOLA	4.193.838.221,93	100,14%	6.214.784.415,14	101,03%	7.635.822.108,26	100,29%
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	-5.906.361,00	-0,14%	-63.368.257,99	-1,03%	-21.724.989,00	-0,29%
NO OPERACIONALES	66.912.287,00	1,60%	103.401.452,35	1,68%	378.843.021,88	4,98%
FINANCIEROS	51.835.691,00	1,24%	99.098.583,46	1,61%	75.855.090,00	1,00%
SERVICIOS	6.000,00	0,00%	0,00	0,00%	182.560.256,00	2,40%
RECUPERACIONES	0,00	0,00%	4.233.868,89	0,07%	1.941.256,00	0,03%
INDEMNIZACIONES	0,00	0,00%	69.000,00	0,00%	0,00	0,00%
DIVERSOS	15.070.596,00	0,36%	0,00	0,00%	118.486.419,88	1,56%
AJUSTES POR INFLACION	20.866.465,00	0,50%	24.268.518,00	0,39%	0,00	0,00%
CORRECCION MONETARIA	20.866.465,00	0,50%	24.268.518,00	0,39%	0,00	0,00%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>424.359.929,91</b>	10,13%	<b>752.177.020,87</b>	12,23%	<b>1.210.524.626,08</b>	15,90%
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	80.777.434,73	1,93%	198.637.402,87	3,23%	200.443.302,40	2,63%
GASTOS DE PERSONAL	51.666.414,00	1,23%	106.035.957,00	1,72%	116.155.097,00	1,53%
HONORARIOS	0,00	0,00%	1.600.000,00	0,03%	0,00	0,00%
IMPUESTOS	2.680.923,00	0,06%	17.495.885,74	0,28%	11.749.664,74	0,15%
ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	9.000.000,00	0,12%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0,00	0,00%	252.500,00	0,00%	0,00	0,00%
SEGUROS	3.241.337,00	0,08%	14.848.916,00	0,24%	23.138.565,66	0,30%
SERVICIOS	6.544.053,00	0,16%	10.590.441,00	0,17%	20.844.178,00	0,27%

GASTOS LEGALES	212.400,00	0,01%	334.971,00	0,01%	1.096.500,00	0,01%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	114.969,00	0,00%	798.176,00	0,01%	242.762,00	0,00%
ADECUACION E INSTALACION	0,00	0,00%	1.215.801,00	0,02%	2.479.200,00	0,03%
DEPRECIACIONES	14.900.087,00	0,36%	44.114.582,13	0,72%	10.345.115,00	0,14%
DIVERSOS	1.417.251,73	0,03%	1.350.173,00	0,02%	5.392.220,00	0,07%
OPERACIONALES DE VENTAS	284.309.586,00	6,79%	446.907.384,00	7,27%	801.235.795,29	10,52%
GASTOS DE PERSONAL	106.282.718,00	2,54%	135.798.606,00	2,21%	229.339.624,00	3,01%
HONORARIOS	430.400,00	0,01%	400.000,00	0,01%	500.000,00	0,01%
IMPUESTOS	2.051.323,00	0,05%	4.611.618,00	0,07%	4.219.944,00	0,06%
ARRENDAMIENTOS	43.375.718,00	1,04%	110.391.931,00	1,79%	150.226.619,00	1,97%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0,00	0,00%	267.000,00	0,00%	3.060.400,00	0,04%
GASTOS DE VIAJES	367.300,00	0,01%	6.544.120,00	0,11%	17.280.556,00	0,23%
SEGUROS	5.989.354,00	0,14%	23.039.345,00	0,37%	21.491.841,11	0,28%
SERVICIOS	32.119.928,00	0,77%	44.393.837,00	0,72%	78.137.308,16	1,03%
GASTOS LEGALES	3.536.374,00	0,08%	1.971.180,00	0,03%	381.355,00	0,01%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	9.820.036,00	0,23%	18.673.208,00	0,30%	47.035.137,00	0,62%
ADECUACION E INSTALACION	13.596.738,00	0,32%	1.890.293,00	0,03%	4.314.454,00	0,06%
DEPRECIACIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	28.372.596,00	0,37%
AMORTIZACIONES	646.555,00	0,02%	3.245.066,00	0,05%	20.098.610,52	0,26%
DIVERSOS	66.093.142,00	1,58%	95.681.180,00	1,56%	196.528.876,50	2,58%
PROVISIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	248.474,00	0,00%
NO OPERACIONALES	59.272.909,18	1,42%	106.632.234,00	1,73%	208.845.528,39	2,74%
FINANCIEROS	57.281.409,18	1,37%	85.968.524,00	1,40%	193.116.825,39	2,54%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	1.000.000,00	0,02%	12.053.392,00	0,20%	0,00	0,00%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	4.000,00	0,00%	3.698.558,00	0,06%	2.878.189,00	0,04%
GASTOS DIVERSOS	987.500,00	0,02%	4.911.760,00	0,08%	12.850.514,00	0,17%
<b>COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER</b>	<b>3.803.700.204,34</b>	<b>90,83%</b>	<b>5.368.693.888,18</b>	<b>87,28%</b>	<b>6.512.476.625,84</b>	<b>85,53%</b>

COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	3.567.681.745,99	85,19%	5.368.693.888,18	87,28%	6.512.476.625,84	85,53%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	3.542.988.029,95	84,60%	5.185.547.931,32	84,30%	173.170,29	0,00%
AGRICULTURA GANADERIA CAZA Y SILVICULTURA	0,00	0,00%	70.302.662,00	1,14%	6.291.629.928,16	82,63%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	24.693.716,04	0,59%	112.843.294,86	1,83%	220.673.527,39	2,90%
COMPRAS	236.018.458,35	5,64%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
DE MERCANCIAS	236.018.458,35	5,64%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>47.650.478,68</b>	1,14%	<b>158.215.218,45</b>	2,57%	<b>269.938.889,22</b>	3,55%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	7.114.000,00	0,17%	21.839.000,00	0,36%	11.999.305,00	0,16%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	7.114.000,00	0,17%	21.839.000,00	0,36%	11.999.305,00	0,16%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>40.536.478,68</b>	0,97%	<b>136.376.218,45</b>	2,22%	<b>257.939.584,22</b>	3,39%

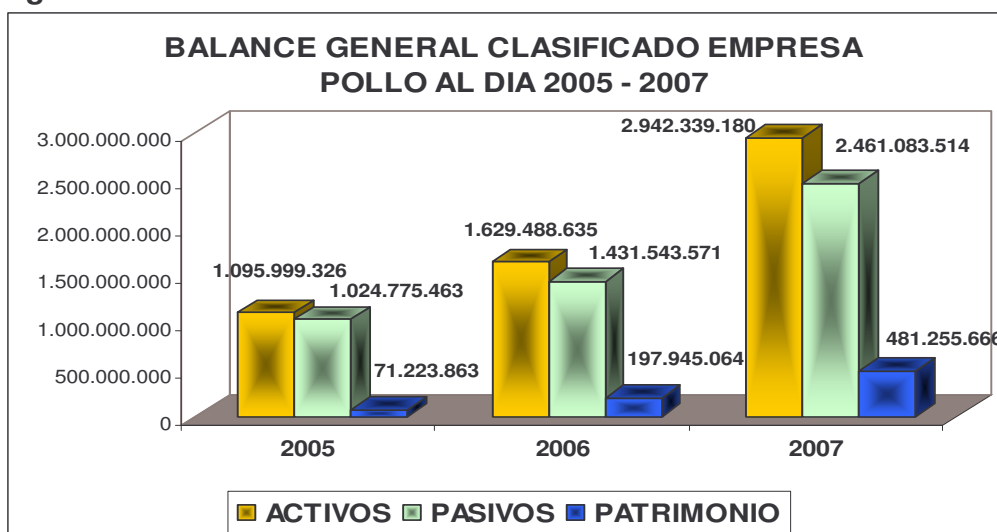
Fuente. Esta investigación

**Tabla 11. Composición Balance General Clasificado**

<b>COMPOSICIÓN BALANCE GENERAL CLASIFICADO EMPRESA POLLO AL DÍA 2005-2007</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
ACTIVOS	1.095.999.326	1.629.488.635	2.942.339.180
PASIVOS	1.024.775.463	1.431.543.571	2.461.083.514
PATRIMONIO	71.223.863	197.945.064	481.255.666

Fuente. Esta investigación

**Figura 2. Balance General Clasificado**



Fuente. Esta investigación

**Composicion del balance por grupos:**

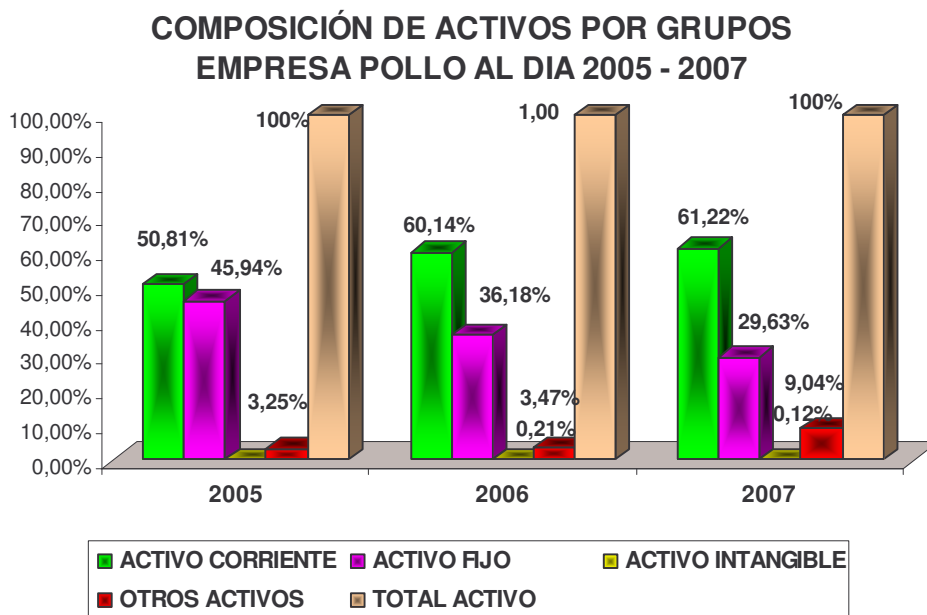
**ACTIVOS**

**Tabla 12. Composición de Activos por Grupos**

<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVOS POR GRUPOS EMPRESA POLLO AL DIA 2005 – 2007</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
ACTIVO ORIENTE	556.864.017,73	980.034.685,31	1.801.169.279,23
ACTIVO FIJO	503.461.187,45	589.468.717,87	871.668.819,65
ACTIVO INTANGIBLE	0,00	3.440.340,00	3.440.340,00
OTROS ACTIVOS	35.674.120,50	56.544.891,50	266.060.741,32
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.095.999.325,68</b>	<b>1.629.488.634,68</b>	<b>2.942.339.180,20</b>

Fuente. Esta investigación

Figura 3. Composición de Activos por Grupos.



Fuente. Esta investigación

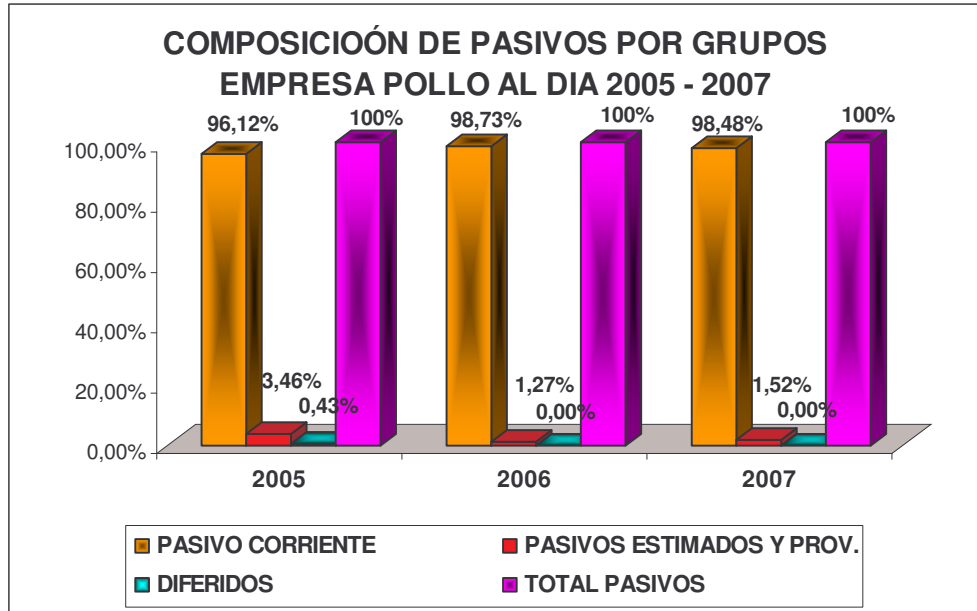
## PASIVO

Tabla 13. Composición de Pasivos por Grupos

<b>COMPOSICIÓN DE PASIVOS POR GRUPOS EMPRESA POLLO AL DIA 2005 - 2007</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	984.970.009,00	1.413.410.091,00	2.423.619.402,98
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROV.</b>	35.435.562,00	18.133.480,00	37.464.111,00
<b>DIFERIDOS</b>	4.369.892,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.024.775.463,00</b>	<b>1.431.543.571,00</b>	<b>2.461.083.513,98</b>

Fuente. Esta investigación

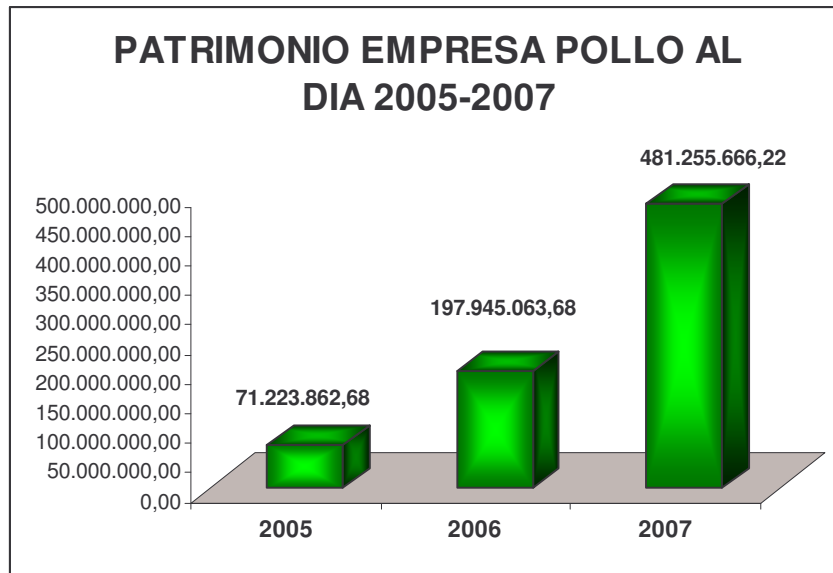
**Figura 4. Composición de Pasivos por Grupos**



Fuente. Esta investigación

## PATRIMONIO

**Figura 5. Patrimonio**



Fuente. Esta investigación



## **Análisis Comparativos Horizontal y Vertical del 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 determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el Balance General, o sobre el total de ventas para el Estado de Resultados.

•**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 empresa, 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, 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.

Para el procedimiento de análisis se tomó los dos Estados Financieros Balance General y Estado de Resultados de los dos periodos consecutivos 2005 a 2007. Se registraron los valores de cada cuenta en tres columnas con los años que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del año 2005, en la segunda columna el año 2006 y en la tercera año 2007. Una columna que indica los aumentos o disminuciones, mostrando las diferencias entre las cifras registradas en los periodos y una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentaje.

**Tabla 14. Variaciones Absolutas y Relativas – Balance General**

<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO</b>				
<b>EMPRESA POLLO AL DIA</b>				
<b>ENERO 1 - DICIEMBRE 31 AÑOS 2005 – 2007</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2005 - 2006</b>		<b>2006 - 2007</b>	
	<b>VARIACION RELATIVA</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	423.170.667,58	76%	821.134.593,92	84%
DISPONIBLE	10.249.640,76	431%	191.299.482,39	1515%
CAJA	6.321.229,00	6906%	110.920.122,23	1730%
BANCOS	3.928.411,76	172%	80.379.360,16	1293%
INVERSIONES	202.222.976,00	6222%	185.608.268,00	90%
CERTIFICADOS	21.875.000,00	673%	(21.875.000,00)	-87%
ACCIONES	180.347.976,00	0%	207.483.268,00	115%
DEUDORES	182.966.752,00	129%	402.530.620,00	124%
CLIENTES	75.650.424,00	127%	83.270.082,00	62%
ANTICIPOS Y AVANCES	82.363.515,00	3101%	28.011.495,00	33%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	15.371.055,00	20%	202.790.525,00	218%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	-1.450.000,00	-100%	91.125.314,00	0%
PRESTAMOS A PARTICULARES	3.632.375,00	908%	(214.701,00)	-5%
INGRESOS POR COBRAR	7.399.383,00	0%	(2.452.095,00)	-33%
INVENTARIOS	27.731.298,82	7%	41.696.223,53	10%
MATERIA PRIMA	-7.881.680,58	-7%	(6.248.762,86)	-6%
PRODUCTOS EN PROCESO	28.038.577,32	10%	13.625.129,55	4%
PRODUCTOS TERMINADOS	4.418.497,78	296%	47.227.171,34	799%
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPR	3.155.904,30	26%	(12.907.314,50)	-86%
<b>ACTIVO FIJO</b>	86.007.530,42	17%	282.200.101,78	48%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	86.007.530,42	17%	282.200.101,78	48%
TERRENOS	127.655.192,00	-100%	0,00	0%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	193.716.612,00	424%	(239.437.080,00)	-100%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-61.655.658,00	-32%	363.174.602,00	282%

MAQUINARIA Y EQUIPO	16.118.600,00	25%	205.198.400,00	256%
EQUIPO DE OFICINA	4.514.266,42	89%	3.182.679,58	33%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	3.726.867,00	20%	422.000,00	2%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	67.752.080,00	85%	0,00	0%
SEMOVIENTES	32.796.208,00	0%	4.992.255,65	15%
DEPRECIACION ACUMULADA	-43.306.253,00	160%	(55.332.755,45)	79%
INTANGIBLES	3.440.340,00	0%	0,00	0%
INTANGIBLES	3.440.340,00	0%	0,00	0%
DERECHOS	3.440.340,00	0%	0,00	0%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	20.870.771,00	59%	209.515.849,82	371%
DIFERIDOS	22.370.771,00	65%	3.325.627,82	6%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	9.848.904,00	78%	36.552.856,84	163%
CARGOS DIFERIDOS	12.761.160,00	60%	(33.227.229,02)	-97%
CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFE	-239.293,00	-100%	0,00	0%
OTROS ACTIVOS	-1.500.000,00	-100%	206.190.222,00	0%
DIVERSOS	-1.500.000,00	-100%	206.190.222,00	0%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	533.489.309,00	49%	1.312.850.545,52	81%
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	446.573.562,00	45%	1.029.539.942,98	72%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	-15.000.000,00	-3%	685.718.585,98	123%
BANCOS NACIONALES	0,00	0%	540.284.471,98	223%
CORPORACIONES FINANCIERAS	0,00	0%	105.434.114,00	0%
OTRAS OBLIGACIONES	-15.000.000,00	-5%	40.000.000,00	13%
<b>PROVEEDORES</b>	373.812.566,00	111%	245.463.219,00	35%
NACIONALES	373.812.566,00	111%	245.463.219,00	35%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	68.163.696,00	139%	72.774.218,00	62%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	18.966.262,00	0%	(18.966.262,00)	-100%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	30.282.611,00	106%	96.522.419,00	164%
RETENCIONES EN LA FUENTE IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	-1.124.249,00	-27%	(151.446,00)	-5%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	-2.626.205,00	-32%	(5.091.507,00)	-91%
	-457.215,00	-7%	1.657.081,00	28%

ACREEDORES VARIOS	23.122.492,00	1439%	(1.196.067,00)	-5%
<b>IMPUESTOS</b>	850.051,00	6%	(12.846.933,00)	-86%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	7.832.426,00	110%	(13.347.426,00)	-89%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	-6.982.375,00	-100%	500.493,00	0%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	613.769,00	4%	19.100.222,00	124%
SALARIOS POR PAGAR	613.769,00	4%	19.100.222,00	124%
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	-17.302.082,00	-49%	19.330.631,00	107%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	-17.302.082,00	-49%	19.330.631,00	107%
PASIVO LARGO PLAZO			0,00	
<b>DIFERIDOS</b>	-4.369.892,00	-100%	0,00	0%
CREDITO POR CORRECCION MONETARIA DIF	-4.369.892,00	-100%	0,00	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	406.768.108,00	40%	1.029.539.942,98	72%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	0,00	0%	197.422.563,00	762%
CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	0,00	0%	197.422.563,00	762%
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	3.007.197,54	63%	(7.801.062,54)	-100%
AJUSTES POR INFLACION	3.007.197,54	63%	(7.801.062,54)	-100%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	95.839.739,77	236%	121.563.365,77	89%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	95.839.739,77	236%	121.563.365,77	89%
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	27.874.263,69	0%	(27.874.263,69)	-100%
UTILIDADES ACUMULADAS	27.874.263,69	0%	(27.874.263,69)	-100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	126.721.201,00	178%	283.310.602,54	143%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	533.489.309,00	49%	1.312.850.545,52	81%

Fuente. Esta investigación

### **Análisis Comparativo Activos**

El activo corriente representa el 50,81% del total de activo en el 2005, 60,14% en el 2006 y del 61,22% en el 2007 estas variaciones a pesar de no ser significativas obedecen principalmente a los siguientes aspectos:

Las variaciones más significativas se presentan en Inventarios, Productos en proceso y Deudores. Sin embargo es bueno tener en cuenta el bajo comportamiento de las cuentas Caja y Bancos.

El activo fijo representa el 45,94% del total de activo en el 2005, 36,18% en el 2006 y 29,63% en el 2007. Las variaciones año a año no son significativas sin embargo es de tener en cuenta en el año 2007 el incremento del 282% en Construcciones y Edificaciones con respecto al año 2006.

Los otros activos representan el 3,25% en el 2005 del total de activos, el 3,47% en el 2006 y 9,04% en el 2007. Las variaciones no son representativas sin embargo en gastos pagados por anticipado se observa la mayor variación.

### **Análisis Comparativo Pasivos**

El pasivo corriente representa en el 2005 el 89,87% del total de pasivos, el 87,85% en el 2006 y el 83,64% en el 2007.

El pasivo corriente esta representando en gran proporción por obligaciones financieras, proveedores y las obligaciones laborales.

En cuanto a las obligaciones financieras estas se están amortizando de ahí su comportamiento decreciente del 2005 al 2007.

### **Análisis Comparativo Patrimonio**

El patrimonio de la empresa en el año 2005 esta representado en un 36,36% bajo la cuenta Capital Social el cual se incremento en el año 2007 a un 762% con respecto al año 2006.

**Tabla 15. Análisis Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>EMPRESA POLLO AL DIA</b>				
<b>ENERO 1 - DICIEMBRE 31 AÑOS 2005 - 2007</b>				
<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>2005 - 2006</b>		<b>2006 - 2007</b>	
	<b>VARIACION RELATIVA</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	2.003.375.514,57	47%	1.713.854.013,64	27%
OPERACIONALES	1.963.484.296,22	47%	1.462.680.962,11	24%
PRODUCCION AVICOLA	2.020.946.193,21	48%	1.421.037.693,12	23%
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	(57.461.896,99)	973%	41.643.268,99	-66%
NO OPERACIONALES	36.489.165,35	55%	275.441.569,53	266%
FINANCIEROS	47.262.892,46	91%	-23.243.493,46	-23%
SERVICIOS	(6.000,00)	-100%	182.560.256,00	0%
RECUPERACIONES	4.233.868,89	0%	-2.292.612,89	-54%
INDEMNIZACIONES	69.000,00	0%	-69.000,00	-100%
DIVERSOS	(15.070.596,00)	-100%	118.486.419,88	0%
AJUSTES POR INFLACION	3.402.053,00	16%	-24.268.518,00	-100%
CORRECCION MONETARIA	3.402.053,00	16%	-24.268.518,00	-100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	327.817.090,96	77%	458.347.605,21	61%
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	117.859.968,14	146%	1.805.899,53	1%
GASTOS DE PERSONAL	54.369.543,00	105%	10.119.140,00	10%
HONORARIOS	1.600.000,00	0%	-1.600.000,00	-100%
IMPUESTOS	14.814.962,74	553%	-5.746.221,00	-33%
ARRENDAMIENTOS	0,00	0%	9.000.000,00	0%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	252.500,00	0%	-252.500,00	-100%
SEGUROS	11.607.579,00	358%	8.289.649,66	56%
SERVICIOS	4.046.388,00	62%	10.253.737,00	97%
GASTOS LEGALES	122.571,00	58%	761.529,00	227%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	683.207,00	594%	-555.414,00	-70%
ADECUACION E INSTALACION	1.215.801,00	0%	1.263.399,00	104%
DEPRECIACIONES	29.214.495,13	196%	-33.769.467,13	-77%
DIVERSOS	(67.078,73)	-5%	4.042.047,00	299%

OPERACIONALES DE VENTAS	162.597.798,00	57%	354.328.411,29	79%
GASTOS DE PERSONAL	29.515.888,00	28%	93.541.018,00	69%
HONORARIOS	(30.400,00)	-7%	100.000,00	25%
IMPUESTOS	2.560.295,00	125%	-391.674,00	-8%
ARRENDAMIENTOS	67.016.213,00	155%	39.834.688,00	36%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	267.000,00	0%	2.793.400,00	1046%
GASTOS DE VIAJES	6.176.820,00	1682%	10.736.436,00	164%
SEGUROS	17.049.991,00	285%	-1.547.503,89	-7%
SERVICIOS	12.273.909,00	38%	33.743.471,16	76%
GASTOS LEGALES	(1.565.194,00)	-44%	-1.589.825,00	-81%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.853.172,00	90%	28.361.929,00	152%
ADECUACION E INSTALACION	(11.706.445,00)	-86%	2.424.161,00	128%
DEPRECIACIONES	0,00	0%	28.372.596,00	0%
AMORTIZACIONES	2.598.511,00	402%	16.853.544,52	519%
DIVERSOS	29.588.038,00	45%	100.847.696,50	105%
PROVISIONES	0,00	0%	248.474,00	0%
NO OPERACIONALES	47.359.324,82	80%	102.213.294,39	96%
FINANCIEROS	28.687.114,82	50%	107.148.301,39	125%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	11.053.392,00	1105%	-12.053.392,00	-100%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	3.694.558,00	92364%	-820.369,00	-22%
GASTOS DIVERSOS	3.924.260,00	397%	7.938.754,00	162%
<b>COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER</b>	1.564.993.683,84	41%	1.143.782.737,66	21%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	1.801.012.142,19	50%	1.143.782.737,66	21%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1.642.559.901,37	46%	5.185.374.761,03	-100%
AGRICULTURA GANADERIA CAZA Y SILVICULTURA	70.302.662,00	0%	6.221.327.266,16	8849%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	88.149.578,82	357%	107.830.232,53	96%
COMPRAS	(236.018.458,35)	-100%	0,00	0%
DE MERCANCIAS	(236.018.458,35)	-100%	0,00	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	110.564.739,77	232%	111.723.670,77	71%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	14.725.000,00	207%	-9.839.695,00	-45%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	14.725.000,00	207%	-9.839.695,00	-45%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	95.839.739,77	236%	121.563.365,77	89%

## **INGRESOS**

Los ingresos han tenido un comportamiento incremental si se analiza comparativamente cada año, con variaciones del 47% y 27% esto obedece fundamentalmente a los esfuerzos comerciales de la empresa y a la apertura de nuevos puntos de venta.

## **GASTOS**

Los gastos a su vez también muestran comportamientos incrementales y variaciones considerables del 77% y 61% representados en los rubros de operacionales de ventas y gastos de personal, lo cual va de la mano del incremento en los ingresos ya que si presentan incrementos en los ingresos se presentan incrementos también en los gastos.

El manejo eficiente de los recursos y el control de los gastos sería una de las estrategias a proponer

## **UTILIDADES EN EL EJERCICIO**

Las utilidades muestran variaciones muy representativas del 237% y del 89%, obedeciendo al incremento también significativo en las ventas. Las utilidades son atractivas pero el objetivo básico financiero es la creación de valor y a eso apunta el plan financiero

## **ANALISIS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de empresas es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. 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 16. Razones y proporciones Financieras**

<b>Cuadro 16. RAZONES Y PROPORCIONES FINANCIERAS</b>							
<b>AÑOS 2005 - 2006 – 2007</b>							
<b>RAZONES DE CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO</b>		<b>2005</b>		<b>2006</b>		<b>2007</b>	
Indice de Liquidez	= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	556.864.018	= \$ 0,57	980.034.685	= \$ 0,68	1.801.169.279	= \$ 0,73
		984.970.009		1.431.543.571		2.461.083.514	
Prueba del Acido	= $\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	147.400.438	= \$ 0,15	542.839.806	= \$ 0,38	1.322.278.177	= \$ 0,54
		984.970.009		1.431.543.571		2.461.083.514	
Razón de Alta Liquidez	= $\frac{\text{Activo Cte. - Inventarios - Cliente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	87.860.911	= \$ 0,09	407.649.855	= \$ 0,28	1.103.818.144	= \$ 0,45
		984.970.009		1.431.543.571		2.461.083.514	
Capital Neto de Trabajo	= Activo Corriente - Pasivo Corriente	-428.105.991	= -\$ 428.105.991	-451.508.886	= -\$ 451.508.886	-659.914.235	= -\$ 659.914.235
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>							
Endeudamiento Externo	= $\frac{\text{Pasivo X 100}}{\text{Activo Total}}$	1.024.775.463	= 93,50%	1.431.543.571	= 87,85%	2.461.083.514	= 83,64%
		1.095.999.326		1.629.488.635		2.942.339.180	
Endeudamiento Interno	= $\frac{\text{Patrimonio X 100}}{\text{Activo Total}}$	71.223.861	= 6,50%	197.945.064	= 12,15%	481.255.666	= 16,36%
		1.095.999.326		1.629.488.635		2.942.339.180	
Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo	= $\frac{\text{Pasivo Corriente X 100}}{\text{Pasivo Total}}$	984.970.009	= 96,12%	1.431.543.571	= 100,00%	2.461.083.514	= 100,00%
		1.024.775.463		1.431.543.571		2.461.083.514	
Endeudamiento con Entidades Financieras	= $\frac{\text{Obligaciones Financieras X 100}}{\text{Pasivo Total}}$	570.802.000	= 55,70%	555.802.000	= 38,83%	1.241.520.586	= 50,45%
		1.024.775.463		1.431.543.571		2.461.083.514	

<b>RAZONES DE ROTACIÓN O ACTIVIDAD</b>								
Rotación de Activos Fijos	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\frac{4.275.710.613}{503.461.187} =$	<b>8,49</b>	$\frac{6.279.086.128}{589.468.718} =$	<b>10,65</b>	$\frac{7.992.940.141}{871.668.820} =$	<b>9,17</b>
Rotación de Activos Totales	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Totales}}$	$\frac{4.275.710.613}{1.095.999.326} =$	<b>3,90</b>	$\frac{6.279.086.128}{1.629.488.635} =$	<b>3,85</b>	$\frac{7.992.940.141}{2.942.339.180} =$	<b>2,72</b>
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>								
Margén Neto de Utilidad	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional X 100}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{40.536.479}{4.275.710.613} =$	<b>0,95%</b>	$\frac{136.376.218}{6.279.086.128} =$	<b>2,17%</b>	$\frac{257.939.584}{7.992.940.141} =$	<b>3,23%</b>
Rendimiento del Patrimonio - ROA	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional X 100}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{40.536.479}{71.223.863} =$	<b>56,91%</b>	$\frac{136.376.218}{197.945.064} =$	<b>68,90%</b>	$\frac{257.939.584}{481.255.666} =$	<b>53,60%</b>
Rendimiento del Activo Total - ROE	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional X 100}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{40.536.479}{1.095.999.326} =$	<b>3,70%</b>	$\frac{136.376.218}{1.629.488.635} =$	<b>8,37%</b>	$\frac{257.939.584}{2.942.339.180} =$	<b>8,77%</b>
Sistema Dupont	=	$\frac{(\text{Utili. Ope} / \text{ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Act. Total}) \times 100}{}$	$(0,95 \times 3,90) =$	<b>3,71%</b>	$(2,17 \times 3,85) =$	<b>8,35%</b>	$(3,23 \times 2,72) =$	<b>8,79%</b>
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO (Leverage)</b>								
Leverage Total	=	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{1.024.775.463}{71.223.861} =$	<b>\$ 14,39</b>	$\frac{1.431.543.571}{197.945.064} =$	<b>\$ 7,23</b>	$\frac{2.461.083.514}{481.255.666} =$	<b>\$ 5,11</b>
Leverage a Corto Plazo	=	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{984.970.009}{71.223.861} =$	<b>\$ 13,83</b>	$\frac{1.431.543.571}{197.945.064} =$	<b>\$ 7,23</b>	$\frac{2.461.083.514}{481.255.666} =$	<b>\$ 5,11</b>
Leverage Financiero	=	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{570.802.000}{71.223.861} =$	<b>\$ 8,01</b>	$\frac{555.802.000}{197.945.064} =$	<b>\$ 2,81</b>	$\frac{1.241.520.586}{481.255.666} =$	<b>\$ 2,58</b>

Fuente. Esta investigación

- **Razones de liquidez**

**Razón corriente**, como se observa en la tabla de razones financieras del Pollo al Día, año tras año ha ido mejorando en cuanto a su efectivo disponible, sin embargo aun no cuenta con el efectivo suficiente para pagar sus deudas en el corto plazo, considerándose una debilidad alta de impacto alto.

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 empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Razones de apalancamiento**

**Razón de endeudamiento**, la empresa Pollo al Día se financia en más de un 80% con dinero proveniente de acreedores, siendo las obligaciones bancarias muy representativas dentro de la cuenta de pasivos no corrientes, seguida por la cuenta de proveedores, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.

En cuanto a la concentración del endeudamiento a corto plazo observamos el incremento del 2005 al 2007 hasta llegar a ser el 100% del total de pasivos, es decir el 100% de los pasivos son obligaciones de exigencia inmediatas, situación muy difícil para la empresa.

Analizando el comportamiento en los tres años consecutivos observamos que las obligaciones con entidades financiera muestran porcentajes importantes y representativos, es decir los planes de expansión del negocio y la apertura de nuevos puntos de venta se realizan con créditos bancarios los cuales se están amortizando. Se recurre a esta fuente de financiación sin embargo se puede pensar dentro del plan estratégico en manejar adecuadamente la política de dividendos o aportes sociales para evitar este tipo de financiación.

- **Razones de Actividad**

**Rotación de activos fijos**, la empresa tiene gran porcentaje de rotación de sus activos fijos en comparación con las ventas, pues este tipo de activos está rotando 8,49; 10,65; 9,17 respectivamente para el año 2005; 2006 y 2007 demostrando la productividad del Activo Fijo Neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio. Constituyéndose en una fortaleza media de impacto alto.

**Rotación de activos totales**, considerando el nivel de activos de la empresa, ésta realmente genera suficiente volumen de ventas para el tamaño de su inversión en este tipo de bienes, pues tuvo una rotación de 3,90; 3,85; 2,72 respectivamente para el año 2005; 2006 y 2007, por lo que se considera una fortaleza media de impacto alto.

- **Razones de Rentabilidad**

**Margen bruto de utilidad**, aunque este margen es pequeño (12%) promedio, la empresa alcanza a obtener niveles óptimos de excedentes; la explicación a este hecho se basa en el gran volumen de ventas y los gastos que se generan en el proceso de comercialización no se han incrementado en la misma proporción. Lo que se considera como una fortaleza baja de impacto alto.

**Margen neto de utilidad**, el 0,95% de los ingresos son utilidades en el año 2005, 2,17% en el 2006 y 3,23% en el año 2007. Considerando lo anteriormente mencionado, este aspecto se convierte en una fortaleza media de impacto alto para los objetivos de la organización.

Por cada peso de ventas, una vez descontados los impuestos, Pollo al Día esta obteniendo \$3,23 centavos de utilidad neta que es equivalente de 3,23% de utilidad neta en el año 2007. Considerando lo anteriormente mencionado, este aspecto se convierte en una fortaleza media de impacto alto para los objetivos de la organización.

**Rendimiento del Patrimonio – ROA**

Según el resultado obtenido en el 2005, la utilidad neta generada corresponde al 56,91% del patrimonio, mientras que en el 2006 es del 68,90% y 53,60% en el 2007.

Se puede concluir para el caso de la empresa que el rendimiento del patrimonio invertido es importante para cada uno de los años analizados configurándose en una importante fortaleza financiera.

**Rendimiento del Activo Total – ROE**

Los indicadores aquí calculados significan que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 3,70% en el 2005, 8,37% en el año 2006 y de 8,77% en el año 2007 o lo que es igual, que cada \$1 invertido en activo total genero 3,70 centavos de utilidad neta en el 2005, 8,37 centavos de utilidad neta en el 2006 y de 8,77 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 Pollo al Día los activos se financian con recursos propios es decir con patrimonio

**Sistema Dupont**

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 POLLO AL DIA, la rentabilidad de la inversión o rentabilidad del activo total procede en mayor grado del margen de utilidades que dejan los

ingresos 2006 y 2007 y no tanto de la rotación del activo total. En otros términos la empresa 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**

Los indicadores de Leverage o apalancamiento son otra forma de analizar el endeudamiento.

Para el caso del Leverage a corto plazo podemos decir que para el año 2006 significa que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo de \$7,23 y \$5,11 en el año 2007, esto ratifica el hecho de que la empresa compromete el patrimonio de la entidad con obligaciones a corto plazo.

#### **3.2.4 Auditoria de prestación del servicio:**

**Ubicación de las instalaciones**, la organización se caracteriza por contar con varios puntos de venta los cuales se encuentran ubicados estratégicamente en la ciudad de Pasto, permitiendo tener gran acogida en el mercado regional por su fácil acceso. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

**Distribución de la planta física**, el local donde funciona la empresa es el adecuado, según las especificaciones de los funcionarios de salud pública. Por lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Nivel de tecnología aplicada a los procesos**, la empresa cuenta con un nivel tecnológico adecuado según las herramientas de trabajo utilizadas, que garantiza la efectividad en los procesos, por eso se constituye en una fortaleza media de impacto alto.

**Proyección de la demanda**, la empresa no ha hecho estudios encaminados a pronosticar la demanda actual y futura, pero se tiene en cuenta los estudios hechos por entidades como el DANE y FENAVI donde se mira el incremento constante en la demanda de carne de pollo con respecto a años anteriores, por lo que a esta variable se le considera como una debilidad media de impacto bajo.

#### **3.2.5 Matriz de Impacto de la capacidad interna:**

Después de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, a cada una de ellas se le otorga una ponderación alta, media o baja con su respectivo impacto.

**Tabla 17. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna**

MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA									
FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>GERENCIALES</b>									
<b>Planeacion</b>									
Establecimiento de planes de accion	x						x		
Direccionamiento estrategico	x						x		
Indicadores de gestion				x			x		
Determinacion de la estrategia		x					x		
Reacciona ante los competidores	x						x		
Proactividad ante las necesidades	x				x				
Sistema presupuestal	x						x		
Enfoque de gerencia estrategica	x						x		
<b>Organización</b>									
Manual de funciones y procedimientos	x						x		
Estructura organizativa		x					x		
Toma de decisiones	x						x		
Agrupacion de actividades	x						x		
Manual de control interno		x						x	
Evaluacion del desempeño					x			x	
<b>Motivacion</b>									
Actitud hacia el trabajo	x						x		
Liderazgo	x						x		
Tasa de ausentismo	x							x	
Coeficientes de rotación del personal	x							x	
Sistema de estímulos y sanciones	x						x		
Adaptacion de los cambios	x						x		
Empoderamiento	x						x		
Trabajo en equipo	x						x		
Clima organizacional	x						x		
Estabilidad	x							x	
Sentido de pertenencia	x						x		
<b>Selección de personal</b>									
Proceso de selección de personal	x						x		
Programas de capacitación	x						x		
Seguridad de las condiciones de trabajo	x							x	
Proceso de inducción de personal	x						x		
Nivel académico del talento humano	x							x	
Experiencia	x						x		
<b>Control</b>									
Control financiero	x						x		
Control de ventas	x						x		
Control de gastos	x						x		
Control de calidad en la prestación del servicio		x					x		

MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA									
FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>GERENCIALES</b>									
<b>DE MERCADEO</b>									
<b>Sistema de mercadeo</b>									
Investigación mercado				x			x		
Pronósticos de ventas y merados				x			x		
plan de mercadeo	x						x		
Evaluación de la ejecución de estrategias					x			x	
<b>Productividad de mercadeo</b>									
Rentabilidad de servicios y mercados	x						x		
Rentabilidad de nuevos servicios				x			x		
Costos de mercadeo	x						x		
<b>Función de mercadeo</b>									
Portafolio de productos	x						x		
Posicionamiento del mercado	x						x		
Precio	x						x		
Cobertura del mercado	x						x		
Publicidad	x						x		
Responsabilidad social	x							x	
<b>FINANCIEROS</b>									
Crecimiento empresarial	x						x		
Facilidad para salir del mercado		x						x	
Programas de contabilidad		x					x		
Presentación de informes		x					x		
<b>Razón de liquidez</b>									
Razón corriente				x			x		
<b>Razón de apalancamiento</b>									
Razón de endeudamiento				x			x		
<b>Razón de actividad</b>									
Rotación de activos fijos	x						x		
Rotación de activos totales		x					x		
<b>Razones de rentabilidad</b>									
Margen bruto			x				x		
Margen utilidad operatia			x						x
Margen neto de utilidad		x					x		
Tasa de retorno de capital		x					x		
<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>									
Ubicación de las instalaciones	x						x		
Distribución de la planta física	x						x		
Nivel de tecnología aplicada a los procesos		x					x		
Proyección de la demanda					x				x

**3.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0; siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

**Tabla 18. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFIC</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			<b>PONDERADO</b>
1. Situación financiera estable	0,1	4	0,4
2. Variedad Productos y Puntos de Venta	0,08	3	0,24
3. Capacitación permanente en actualización normativa financiera y tributaria	0,06	3	0,18
4. Ingresos crecientes	0,1	4	0,4
5. Sistematización de procesos contables y financieros	0,06	3	0,18
6. Buen manejo de los recursos financieros	0,06	3	0,18
7. Organización y control en los recursos financieros	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Carencia de plan financiero e inexistencia de proyecciones financieras	0,1	1	0,1
2. Carencia de evaluación financiera	0,08	2	0,16
3. Diagnostico financiero débil (No existe plan de acción financiero)	0,08	1	0,08
4. Carencia de nuevos proyectos generadores de ingresos	0,08	2	0,16
5. Inadecuada política de inversiones	0,08	2	0,16
6. Liquidez y capacidad de endeudamiento	0,06	2	0,12
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

Fuente. Esta investigación

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de la empresa. El resultado total de la evaluación de los factores internos es de 2,54 lo que demuestra que la empresa posee una posición interna estable que representan grandes ventajas en el desarrollo de su actividad comercial y optimización de los recursos disponibles sin embargo, existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo como la carencia de un adecuado plan financiero y la necesidad de un diagnóstico y evaluación financiera permanente son sus principales debilidades. La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado garantizando la perpetuidad de la empresa.



## **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Previo el análisis del entorno y las posibilidades internas de la Empresa Pollo al Día, un paso decisivo lo constituye el análisis de las variables más definitivas en el proceso de desarrollo de la Organización. Su estudio se orienta teniendo en cuenta su capacidad para generar alternativas de solución a la problemática ya identificada.

Este análisis se realiza con el uso de la Matriz DOFA.

### **4.1 MATRIZ DOFA**

Esta es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro posibilidades: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Las variables definidas en las matrices de evaluación del factor interno y externo se analizan teniendo en cuenta su relación causa – efecto, esto nos permite dar estructura a las variables y mejorar los procesos de interpretación. Dadas estas consideraciones, las variables estructuradas son las siguientes:

**Tabla 19. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA POLLO AL DÍA</b>		
<b>D  O  F  A</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Situación financiera estable	1. Carencia de plan financiero e inexistencia de proyecciones financieras
	2. Variedad Productos y Puntos de Venta	2. Carencia de evaluación financiera
	3. Capacitación permanente en actualización normativa financiera y tributaria	3. Diagnostico financiero débil (No existe plan de acción financiero)
	4. Ingresos crecientes	4. Carencia de nuevos proyectos generadores de ingresos
	5. Sistematización de procesos contables y financieros	5. Inadecuada política de inversiones
	6. Buen manejo de los recursos financieros	6. Liquidez y capacidad de endeudamiento
7. Organización y control en los recursos financieros		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Crecimiento del sector y de la demanda		
2. Apoyo de organizaciones nacionales e internacionales para proyectos en el sector		
3. Políticas nacionales y regionales que apoyan el desarrollo del sector		
4. Posición fronteriza		
5. Buena imagen de la empresa		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Reformas de políticas económicas y fiscales		
2. Reformas tributarias y laborales		
3. Incremento en las tasas de interés de las entidades Financieras		

Fuente. Esta investigación

Una vez definidas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se procede a la identificación de las Estrategias que mejor se asimilan a la estructura de las variables, de acuerdo a su peso específico en el análisis de los entornos.

Las estrategias pueden ser:

**FO:** En donde se utilizan las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

**DO:** En donde se aprovecha una oportunidad externa para atender una debilidad interna.

**FA:** En donde se aprovecha la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

**DA:** Que pretende la búsqueda de una estrategia que contrarreste la debilidad interna y la amenaza externa.

#### **ESTRATEGIAS FO:**

- Dado que se posee una la posición financiera estable se requiere aprovechar el crecimiento del sector y la demanda en la ciudad de Pasto a través de la apertura de puntos de venta otras ciudades.
- Si existe eficiencia en el manejo adecuado de los recursos y capacidad de pago entonces se puede aprovechar la excelente imagen que se posee para obtener recursos e invertirlos en proyectos viables financieramente.
- Diversificación concéntrica, se trata de ampliar el portafolio de los productos de la empresa en aras de garantizar la plena satisfacción del cliente.
- Continuar con la implementación de estrategias publicitarias, tener una idea clara de las posibilidades de mercadeo de los productos en el medio actual; enfocar los recursos hacia los clientes potenciales e manera objetiva y real.

#### **ESTRATEGIAS DO:**

- Diagnosticar, evaluar y planear financieramente para aprovechar el crecimiento del sector empresarial y la buena imagen lo cual repercutirá en beneficios financieros importantes.
- Institucionalizar la planeación estratégica de la empresa, con la participación de todo el personal.
- Realizar una investigación de mercado que permita conocer los gustos, deseos, preferencias y expectativas del cliente para la formulación de estrategias de mercadeo.
- Establecer sistemas de control y evaluación que permitan conocer el desempeño individual y colectivo como una organización abierta al cambio y con miras a alcanzar el éxito empresarial.

### **ESTRATEGIAS FA:**

- Hacer uso de todas las fortalezas que se poseen para contrarrestar las amenazas externas que se presentan y que se puedan presentar
- La experiencia en la comercialización de pollo crudo hace menos severa la llegada de tratados de libre comercio.
- Implementar políticas o programas para mantener la fidelidad de los clientes.

### **ESTRATEGIAS DA:**

- Promover a través de la publicidad el consumo de pollo fresco evitando la entrada y consumo de pollo congelado proveniente de otras ciudades y países en el caso de ponerse en marcha los tratados comerciales.
- Diseñar y establecer índices de productividad que permitan evaluar y mejorar.

## **4.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR**

### **4.2.1 Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Teniendo en cuenta el modelo de Michael Porter se analizan las cinco fuerzas competitivas en la empresa Pollo al Día:

**Figura 6. Modelo de Michael Porter**



Fuente. Esta investigación

**Rivalidad**, dentro del sector avícola, existe un alto grado de rivalidad, debido a que en nuestra ciudad existen grandes empresas que de alguna forma tienen la idea de monopolizar esta actividad, limitando a los comercializadores a la venta por menor o al detal realizando prácticas de competencia desleal como descuentos y precios que desde ningún punto de vista son aceptables o viables para la generación de utilidades.

**Barreras de Entrada**, para esta actividad económica no existen barreras como tal, ya que se puede entrar y salir fácilmente, pero se tiene que pensar muy bien en la capacidad económica que se tenga para realizar un montaje de venta y distribución de pollos porque hoy en día el cliente o el consumidor en general es más exigente en cuanto a precio, calidad, servicio, atención y presentación de un establecimiento de comercio más aún si es de productos para el consumo humano.

**Determinación del Poder del Proveedor**, existe la posibilidad de encontrar gran cantidad de proveedores pero en este caso en particular Pollo al Día tiene proveedores fijos o estables los cuales le brindan calidad, variedad, estabilidad a precios de mercado, según la oferta y demanda.

**Determinación de la Amenaza de Sustitución**, al comercializar pollo y productos similares, se mantiene una amenaza alta con respecto a los productos sustitutos como la carne de res, cerdo y embutidos.

**Determinación para el Poder del Comprador**, son los consumidores o clientes los que hacen que una empresa como Pollo al Día realice sus metas y objetivos financieros, lo que conlleva al posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Tabla 20. Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas**

FUERZAS COMPETITIVAS	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
Rivalidad entre las empresas	X		
Barreras de entrada			X
Determinación del poder del proveedor		X	
Determinación de la amenaza de sustitución	X		
Determinación para el poder del comprador	X		

Fuente. Esta investigación

#### 4.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Consiste en determinar la posición de la empresa Pollo al día con relación a su competencia, donde las fortalezas competitivas son los hechos que pueden afectar la posición estratégica de la empresa teniendo en cuenta que los consumidores juegan un papel determinante, porque son los que le dan aceptabilidad a los productos en cuanto a sus gustos, diferencias, y nivel de ingresos.

Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, por lo cual se elabora la matriz de perfil competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos, por lo tanto su uso debe ser cauteloso.

Se identifican las variables claves para competir; se pondera cada variable de 0 a 1, el total debe sumar 1. Se debe calificar cada variable de cada empresa competidora así:

- Debilidad grave = 1.
- Debilidad menor = 2.
- Fortaleza menor = 3.
- Fortaleza importante = 4.

La ponderación de cada variable de éxito se multiplica por la calificación de cada empresa para calcular el resultado ponderado el cual se suma para cada competidor.

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa de cada competidor y cada variable de competitividad. La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor indica la fortaleza total de cada competidor en comparación con los demás.

El resultado mayor indicara el competidor más peligroso. El resultado menor indicara el competidor más débil. Los resultados ponderados varían de 1 a 4.

Para el análisis competitivo de la empresa se ha realizado el estudio del sector avícola, este se caracteriza por tener gran cobertura en el territorio nacional, a nivel departamental existen un gran número de pequeñas y medianas empresas distribuidoras, pero existen pocas empresas que tengan la posibilidad de distribuir pollo que venga directamente de granjas avícolas.

Factores claves:

**Imagen corporativa**, es el concepto que refleja la empresa ante el público, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización representa ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa; en el caso de Pollo al día se refleja principalmente en la calidad, precio, servicio al cliente, la eficacia y la eficiencia del servicio.

Participación en el mercado, determina el grado de aceptación y compra del producto por parte del cliente, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas, para este caso Pollo al día cuenta con cinco puntos de venta ubicados estratégicamente en la ciudad.

**Publicidad**, da a conocer a la empresa y los productos que ofrece, logrando posicionarse en la mente del consumidor, es una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Para lo cual se ha trabajado lo relacionado con la publicidad radial, pagina de Internet, volantes.

**Precio**, es un factor clave que determina la decisión de compra del consumidor y esta estrechamente relacionado con la capacidad de compra, Pollo al Día puede competir con precios debido a que existe una integración con el proceso de producción.

**Cobertura del mercado**, se refiere al número de lugares geográficos o clientes que tengan acceso al producto mediante el cual se alcanza una mayor expansión del mercado regional y nacional. Se debe tener en cuenta que los productos que ofrece la empresa se dirigen asía los habitantes de los municipios de Nariño y alto Putumayo.

**Atención al cliente**, en este caso el valor agregado se encuentra reflejado e la atención al cliente por medio de cumplimiento y la cordialidad al momento de prestar el servicio.

**Experiencia**, La empresa cuenta con más de 44 años de experiencia en el mercado; con reconocimiento a nivel regional por ser pionera en el mercado de los pollos.

**Calidad**, es el nivel de aprovechamiento que proporciona un producto, bien o servicio a las expectativas de satisfacción manifestadas por los clientes, en Pollo al Día se preocupa por la higiene en la producción y por la manipulación y excelente presentación al momento de la comercialización, ofreciendo un pollo fresco que cumpla con las exigencias sanitarias.

**Tabla 21. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Variables par Competir	Ponderación	Pollo al Día		Avícola Ruano		Mc Pollo	
		Calif.	Rtdo. Pon	Calif.	Rtdo. Pon	Calif.	Rtdo. Pon
1. Imagen Corporativa	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28
2. Participación en el mercado	0,17	3	0,51	4	0,68	2	0,34
3. Publicidad	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
4. Precio	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
5. Cobertura del mercado	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
6. Atención al cliente	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
7. Experiencia	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
8. Calidad	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,58</b>		<b>3,4</b>		<b>2,58</b>

Fuente: La presente investigación.

El propósito de está matriz consiste en determinara la posición de la organización con relación a su competencia. Se considera competencia a otras empresas que venden realizan la misma actividad o comercialicen productos sustitutos, con frecuencia se consideran que las fortalezas competitivas como

hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la empresa.

Pollo al Día, se encuentra en una fase de expansión donde sus fortalezas competitivas se incrementan, su ponderación lo demuestra donde con 3.58 se encuentra por encima de sus competidores, igualmente se espera que se mantenga sus fortalezas y se incrementen con la adopción de las estrategias planteadas.

De las empresas dedicadas a la producción y comercialización de pollo, el competidor más fuerte es Avícola Ruano, que con una puntuación de 3.4 cuenta con fortalezas similares, posicionándola como una empresa de gran experiencia y ha logrado incursionar en nuevos mercados a nivel regional y nacional, esto debido a la solidez financiera y encadenamientos productivos.

Por otro lado Mc Pollo con una puntuación de 2.58 es una empresa con poca trayectoria nivel regional, y únicamente es comercializadora por lo tanto sus precios no son competitivos frente a las empresas productoras antes mencionadas.

Para la empresa Pollo al Día, es importante adoptar estrategias que la hagan más competitiva y enfrentar a la empresa Avícola Ruano, y otras que existen en el mercado, teniendo en cuenta que es una empresa que tiene experiencia en la producción y comercialización de pollo, con más de 44 años de experiencia dedicados a esta actividad económica, maneja unos precios competitivos y una ofrece productos de excelente calidad, son variables que las debe mantener e incrementar. Por otro lado, se debe mejorar en la capacitación al talento humano para ofrecer un buen servicio al cliente, deben mantener la actualización de la publicidad en los diferentes medios de comunicación, como son la radio, televisión e Internet.



## 5. FORMULACION ESTRATEGICA

### 5.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

CUADRANTE I: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia delante, integración hacia tras, integración horizontal, diversificación concéntrica.

CUADRANTE II: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, venta, liquidación,

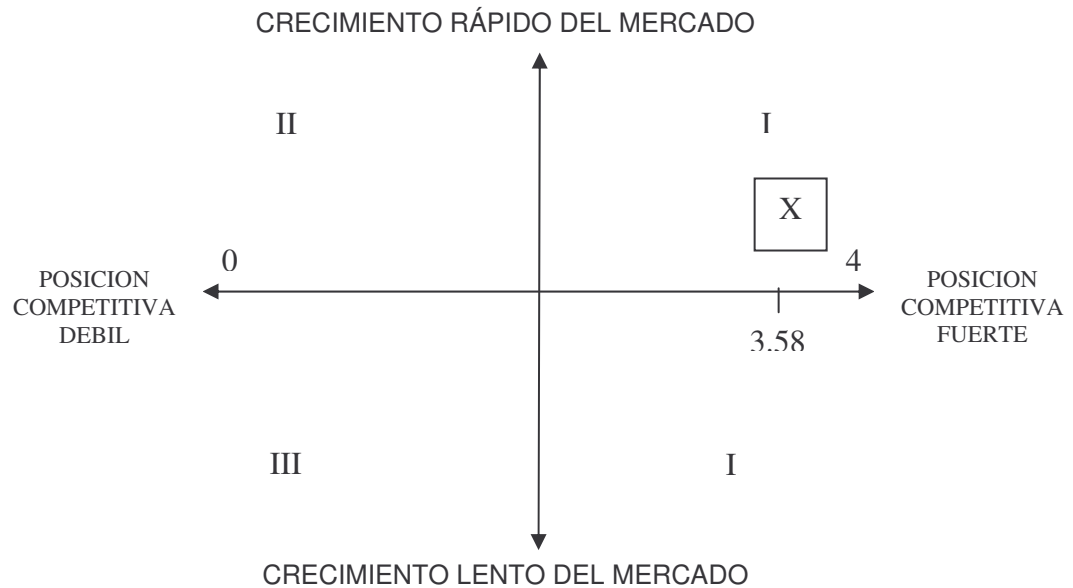
CUADRANTE III: Reducción, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, venta y liquidación.

CUADRANTE IV: Diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, asociaciones.

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Al cruzar el crecimiento del mercado en el cual se desarrolla la Empresa Pollo al Día que se caracteriza por ser rápido, con la fortaleza competitiva dada por la matriz de perfil competitivo que es de 3.58 entonces la Corporación se ubica en:

**Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente. Esta investigación

La Organización se encuentra en el cuadrante I, esto quiere decir que posee una posición competitiva fuerte, las expectativas de crecimiento son elevadas y su proyección dentro del mercado regional es buena.

La empresa a nivel interno presenta un gran número de ventajas competitivas que han garantizado su continuidad en el mercado, a pesar de estar enfrentada a constantes cambios.

## 5.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

Esta matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un plano de cuatro cuadrantes que muestra si en una organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas.

Los ejes de matriz PEYEA, los cuales se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización son:

- Fortaleza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Estabilidad Medio Externo (EME)
- Fortaleza de la Actividad Económica (FAC)

Para realizar la PEYEA se puede identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de

una compañía, en tanto que, la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental se pueden usar para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- Para la FF y FAC se asigna un valor número, que oscila entre 1 (el peor) y 6 (el mejor), a cada una de estas variables que abarca estas dimensiones. Para la VC y EME se asigna un valor número que oscila entre -1 (el mejor) y -6 (el peor) a cada variable de la dimensión.
- Se calcula un resultado promedio para las cuatro, sumando las calificaciones de factor en cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Se marcan los resultados promedios para las FF, FAC, EME, VC en el eje correspondiente en la matriz PEYEA.
- Se suman los resultados sobre el eje X y se marca el punto resultante sobre este eje, se suman los resultados en el eje Y para determinar el punto resultante sobre Y, posteriormente se marca la intersección del nuevo punto XY.
- Se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas) más apropiadas para la empresa.

**Tabla 22. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.**

Posición estratégica interna.

Posición estratégica externa.

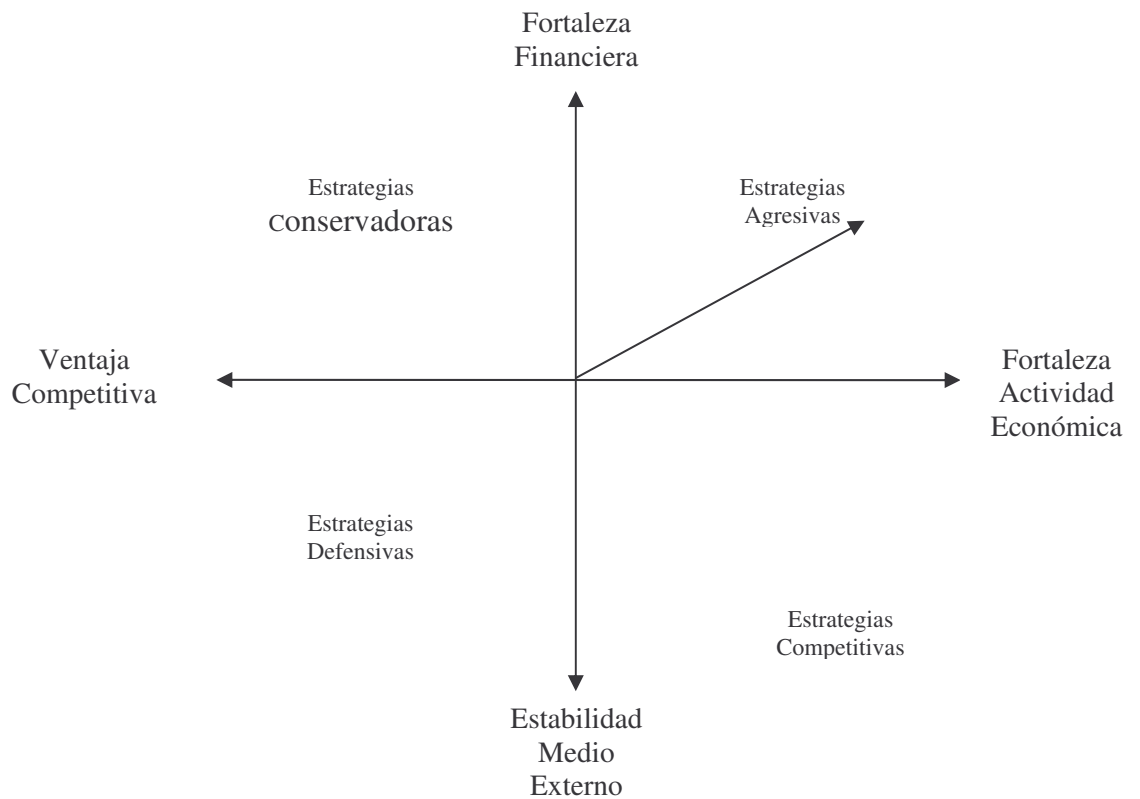
<b>(+) FORTALEZA FINANCIERA FF</b>	<b>CAL.</b>	<b>(-) ESTABILIDAD MEDIO EXTERNO EME</b>	<b>CAL.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Endeudamiento.</li> <li>➤ Margen neto de utilidad.</li> <li>➤ Programas de contabilidad.</li> <li>➤ Manejo del sistema contable.</li> <li>➤ Liquidez.</li> </ul>	1 5 5 5 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios tecnológicos.</li> <li>➤ Tasa de inflación.</li> <li>➤ Desempleo.</li> <li>➤ Barreras de entrada.</li> </ul>	2 3 3 2
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>
<b>(-) VENTAJA COMPETITIVA VC</b>	<b>CAL.</b>	<b>(+) FORTALEZA ACTIVIDAD ECONOMICA FAC</b>	<b>CAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicidad.</li> <li>➤ Precio.</li> <li>➤ Portafolio de productos.</li> <li>➤ Participación en el mercado.</li> <li>➤ Cobertura de mercado.</li> <li>➤ Reacción ante los competidores.</li> </ul>	1 3 2 2 1 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad social.</li> <li>➤ Potencial de crecimiento.</li> <li>➤ Credibilidad en el mercado.</li> <li>➤ Equipo humano capacitado.</li> </ul>	5 6 5 5
<b>TOTAL</b>	<b>1,8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5,25</b>

Eje X = FAC + VC Eje Y = FF + EME

Eje X = 5.25 + (-1.8) = 3.45 Eje Y = 3.6 + (-2.5) = 1.1

Punto resultante XY = (3.45, 1.1)

**Figura 8. Posición Estratégica y Evaluación de Acción**



En lo que se refiere a la posición estrategia interna, la empresa Pollo al Día tiene una situación financiera favorable, esto se complementa con las ventajas competitivas que posee.

En cuanto a la posición estratégica externa, la empresa es una organización que opera en un ambiente estable debido a las tasa de inflación entre otras.

Los resultados de esta matriz indican que la empresa Pollo al Día, debe seguir las estrategias agresivas entre las que se encuentran: integración vertical, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y alianzas estratégicas.

## 6. 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 para 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 empresas 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 empresas 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>50</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 empresa.

---

<sup>50</sup> CARILLO GLADYS, *Administración Financiera*, Ecoediciones, Santa Fé de Bogotá. P.331.

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>51</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.

## 6.1 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 empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Los principales elementos de un presupuesto son:

---

<sup>51</sup> *Ibidem.*, p. 332.

- **Es un plan:** significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. 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 empresa 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 empresa 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 empresa 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 empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa 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 empresas:<sup>52</sup>

- a) Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- b) Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- c) Cuando existe la motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- d) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- e) Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- f) Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- g) Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- h) Facilita el control administrativo.
- i) 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 empresa.
- j) Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

**6.1.1 Presupuesto Integral Para Pollo al Día.** Este Presupuesto es el modelo a seguir dentro del proceso de planeación financiera de la Empresa POLLO AL DIA, 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 componentes de este rubro:

---

<sup>52</sup> Ibidem, . P.334.

- ✓ Presupuesto de Ingresos
- ✓ Presupuesto gastos

### b. Presupuesto Financiero

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

**6.1.2 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 2012.

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

**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 23. Análisis de Regresión Costo de Ventas**

Cuadro 23. ANALISIS DE REGRESION COSTO DE VENTAS				
AÑOS	TIEMPO (X)	INGRESOS (Y)	X.Y	X <sup>2</sup>
2005	1	4.254.844.147,93	4.254.844.147,93	1
2006	2	6.254.817.609,50	12.509.635.219,00	4
2007	3	7.992.940.141,14	23.978.820.423,42	9
	<b>6</b>	<b>18.502.601.898,57</b>	<b>40.743.299.790,35</b>	<b>14</b>

Donde:

$B = \frac{11.214.287.979,63}{6,00}$	$B = 1.869.047.996,61$	<b>ANALISIS DE CORRELACION</b> $r = 0,999183185$
$A = \frac{7.288.313.918,94}{3}$	$A = 2.429.437.972,98$	

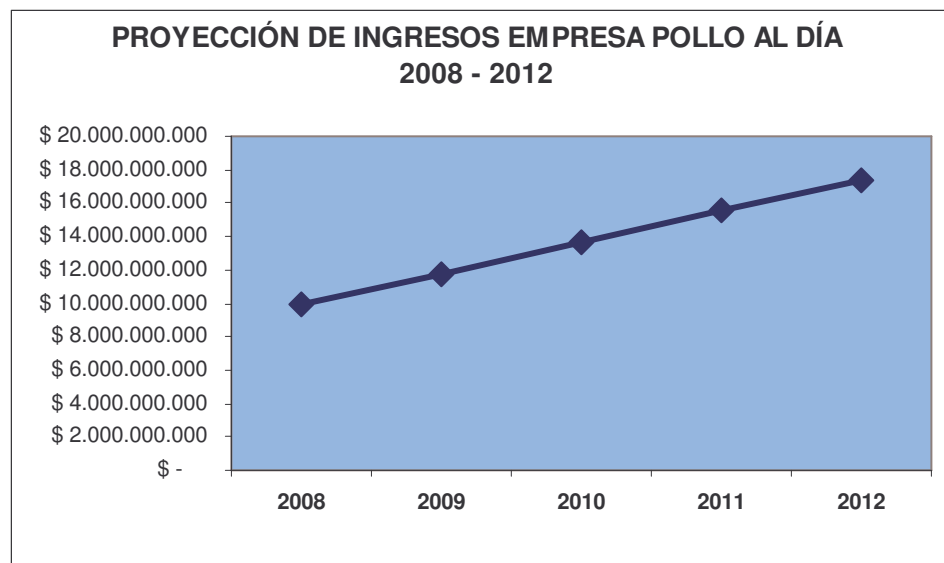
Y se realiza la proyección de ingresos así:

**Tabla 24. Proyección de Ingresos**

PROYECCIÓN DE INGRESOS	
AÑOS	INGRESOS (Y)
2008	\$ 9.905.629.959
2009	\$ 11.774.677.956
2010	\$ 13.643.725.953
2011	\$ 15.512.773.949
2012	\$ 17.381.821.946

Fuente. Esta investigación

**Figura 9. Proyección de Ingresos**



Fuente. Esta investigación

**6.1.3 Presupuesto de Gastos.** Tienen relación con los gastos operacionales y no operacionales referentes a erogaciones, necesarias para el desarrollo de POLLO AL DIA.

Para elaborar el presupuesto de cada rubro que compone esta cedula presupuestal se tienen en cuenta los métodos de pronóstico, el comportamiento inflacionario esperado por el Gobierno o las políticas empresariales para el manejo de gastos esto según el rubro que se presupueste.

**Tabla 25. Inflación Proyectada**

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

Fuente Minhacienda

**Tabla 26. Presupuesto proyectado gastos operacionales de Administración**

PRESUPUESTO PROYECTADO GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN EMPRESA POLLO AL DÍA 2007 – 2012						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	200.443.302,40	209.463.251,01	216.375.538,29	222.866.804,44	229.552.808,57	236.439.392,83
GASTOS DE PERSONAL	116.155.097,00	121.382.076,37	125.387.684,89	129.149.315,43	133.023.794,89	137.014.508,74
HONORARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS	11.749.664,74	12.278.399,65	12.683.586,84	13.064.094,45	13.456.017,28	13.859.697,80
ARRENDAMIENTOS CONTRIBUTIONES Y AFILIACIONES	9.000.000,00	9.405.000,00	9.715.365,00	10.006.825,95	10.307.030,73	10.616.241,65
SEGUROS	23.138.565,66	24.179.801,11	24.977.734,55	25.727.066,59	26.498.878,59	27.293.844,94
SERVICIOS	20.844.178,00	21.782.166,01	22.500.977,49	23.176.006,81	23.871.287,02	24.587.425,63
GASTOS LEGALES MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.096.500,00	1.145.842,50	1.183.655,30	1.219.164,96	1.255.739,91	1.293.412,11
ADECUACION E INSTALACION	242.762,00	253.686,29	262.057,94	269.919,68	278.017,27	286.357,78
DEPRECIACIONES	2.479.200,00	2.590.764,00	2.676.259,21	2.756.546,99	2.839.243,40	2.924.420,70
DIVERSOS	10.345.115,00	10.810.645,18	11.167.396,47	11.502.418,36	11.847.490,91	12.202.915,64
	5.392.220,00	5.634.869,90	5.820.820,61	5.995.445,22	6.175.308,58	6.360.567,84

Fuente. Esta investigación

Se presupuestan los OPERACIONALES DE ADMINISTRACION teniendo en cuenta la inflación esperada para los años 2008 a 2010, es decir se aplica los índices esperados lo cual permite estimar la tendencia en este rubro, esto a su vez se comparo con las políticas empresariales para presupuestar este componente.

**Tabla 27. Presupuesto proyectado gastos operacionales de ventas**

<b>PRESUPUESTO PROYECTADO GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS EMPRESA POLLO AL DÍA 2007 – 2012</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
OPERACIONALES DE VENTAS	801.235.795,29	837.291.406,08	864.922.022,48	890.869.683,15	917.595.773,65	945.123.646,86
GASTOS DE PERSONAL	229.339.624,00	239.659.907,08	247.568.684,01	254.995.744,53	262.645.616,87	270.524.985,38
HONORARIOS	500.000,00	522.500,00	539.742,50	555.934,78	572.612,82	589.791,20
IMPUESTOS	4.219.944,00	4.409.841,48	4.555.366,25	4.692.027,24	4.832.788,05	4.977.771,69
ARRENDAMIENTOS CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	150.226.619,00	156.986.816,86	162.167.381,81	167.032.403,27	172.043.375,36	177.204.676,62
GASTOS DE VIAJES	3.060.400,00	3.198.118,00	3.303.655,89	3.402.765,57	3.504.848,54	3.609.993,99
SEGUROS	17.280.556,00	18.058.181,02	18.654.100,99	19.213.724,02	19.790.135,74	20.383.839,82
SERVICIOS	21.491.841,11	22.458.973,96	23.200.120,10	23.896.123,70	24.613.007,41	25.351.397,64
SERVICIOS	78.137.308,16	81.653.487,03	84.348.052,10	86.878.493,66	89.484.848,47	92.169.393,93
GASTOS LEGALES	381.355,00	398.515,98	411.667,00	424.017,01	436.737,52	449.839,65
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	47.035.137,00	49.151.718,17	50.773.724,86	52.296.936,61	53.865.844,71	55.481.820,05
ADECUACION E INSTALACION	4.314.454,00	4.508.604,43	4.657.388,38	4.797.110,03	4.941.023,33	5.089.254,03
DEPRECIACIONES	28.372.596,00	29.649.362,82	30.627.791,79	31.546.625,55	32.493.024,31	33.467.815,04
AMORTIZACIONES	20.098.610,52	21.003.047,99	21.696.148,58	22.347.033,03	23.017.444,03	23.707.967,35
DIVERSOS	196.528.876,50	205.372.675,94	212.149.974,25	218.514.473,48	225.069.907,68	231.822.004,91
PROVISIONES	248.474,00	259.655,33	268.223,96	276.270,67	284.558,79	293.095,56

Fuente. Esta investigación

**Tabla 28. Presupuesto Proyectado Gastos No Operacionales**

<b>PRESUPUESTO PROYECTADO GASTOS NO OPERACIONALES EMPRESA POLLO AL DÍA 2007 - 2012</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
NO OPERACIONALES	208.845.528,39	218.243.577,17	225.445.615,21	232.208.983,67	239.175.253,18	246.350.510,78
FINANCIEROS	193.116.825,39	201.807.082,53	208.466.716,26	214.720.717,74	221.162.339,28	227.797.209,45
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	2.878.189,00	3.007.707,51	3.106.961,85	3.200.170,71	3.296.175,83	3.395.061,10
GASTOS DIVERSOS	12.850.514,00	13.428.787,13	13.871.937,11	14.288.095,22	14.716.738,08	15.158.240,22

Fuente. Esta investigación

## **6.2 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

Son prácticamente las utilidades que se espera obtener en los próximos cinco años (2008 a 2012).

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

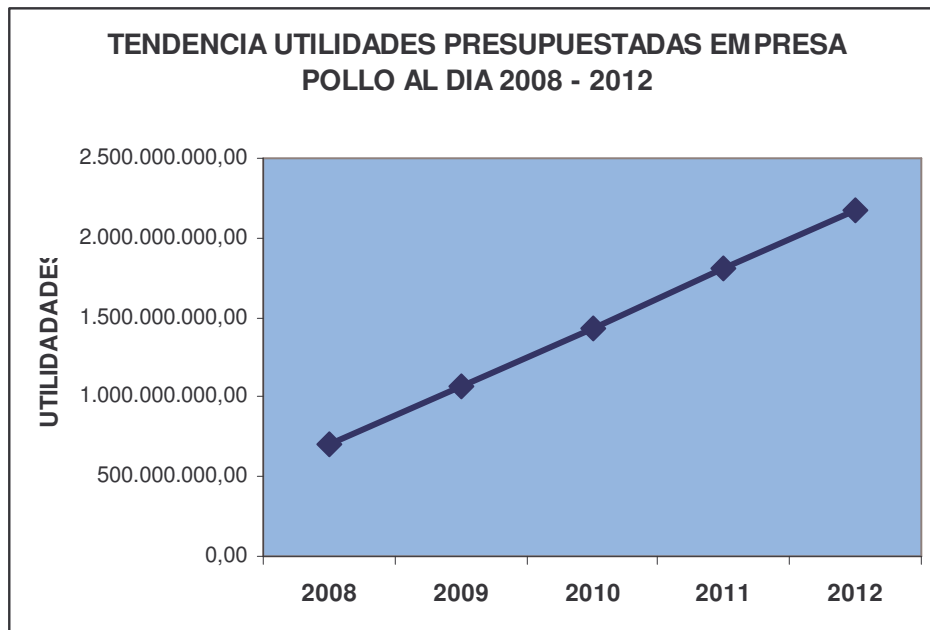
La proyección del estado de resultados es la integración de los diferentes programas operativos y no operativos. Como tal, refleja el valor contable neto que la empresa, prevé lograr el cabo de tres años. Esta proyección sirve de base para detectar y proponer políticas que tiendan a mejorar los resultados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

**Tabla 29. Estado de resultados presupuestado**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO EMPRESA POLLO AL DIA 2008 - 2012</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	9.905.629.959,40	11.774.677.956,01	13.643.725.952,61	15.512.773.949,22	17.381.821.945,82
<b>COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO</b>	7.937.066.661,00	9.291.454.872,00	10.645.843.083,00	12.000.231.294,00	13.354.619.505,00
Utilidad Bruta Operacional Presupuestada	1.968.563.298,40	2.483.223.084,01	2.997.882.869,61	3.512.542.655,21	4.027.202.440,82
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>DE ADMINISTRACION</b>	209.463.251,01	216.375.538,29	222.866.804,44	229.552.808,57	236.439.392,83
<b>DE VENTAS</b>	837.291.406,08	864.922.022,48	890.869.683,15	917.595.773,65	945.123.646,86
Utilidad Neta Operacional Presupuestada	921.808.641,31	1.401.925.523,24	1.884.146.382,02	2.365.394.072,99	2.845.639.401,13
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	494.982.988,62	650.948.356,06	806.913.723,50	962.879.090,94	1.118.844.458,38
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	218.243.577,17	225.445.615,21	232.208.983,67	239.175.253,18	246.350.510,78
Utilidad antes de Imp y Reservas	1.198.548.052,77	1.827.428.264,08	2.458.851.121,85	3.089.097.910,76	3.718.133.348,74
Obligaciones fiscales 35%	419.491.818,47	639.599.892,43	860.597.892,65	1.081.184.268,76	1.301.346.672,06
Utilidad antes de Reservas	779.056.234,30	1.187.828.371,65	1.598.253.229,20	2.007.913.641,99	2.416.786.676,68
Reserva Obligatoria 10%	77.905.623,43	118.782.837,17	159.825.322,92	200.791.364,20	241.678.667,67
<b>UTILIDADES EN EL EJERCICIO PRESUPUESTADO</b>	<b>701.150.610,87</b>	<b>1.069.045.534,49</b>	<b>1.438.427.906,28</b>	<b>1.807.122.277,79</b>	<b>2.175.108.009,01</b>

Fuente. Esta investigación

**Figura 10. Tendencia de Utilidades**



Fuente. Esta investigación

### **6.3 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 2012),

El flujo de caja no es otra cosa que el presupuesto de efectivo en periodos anuales que permite en este caso a la empresa POLLO AL DIA 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 empresa, 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.

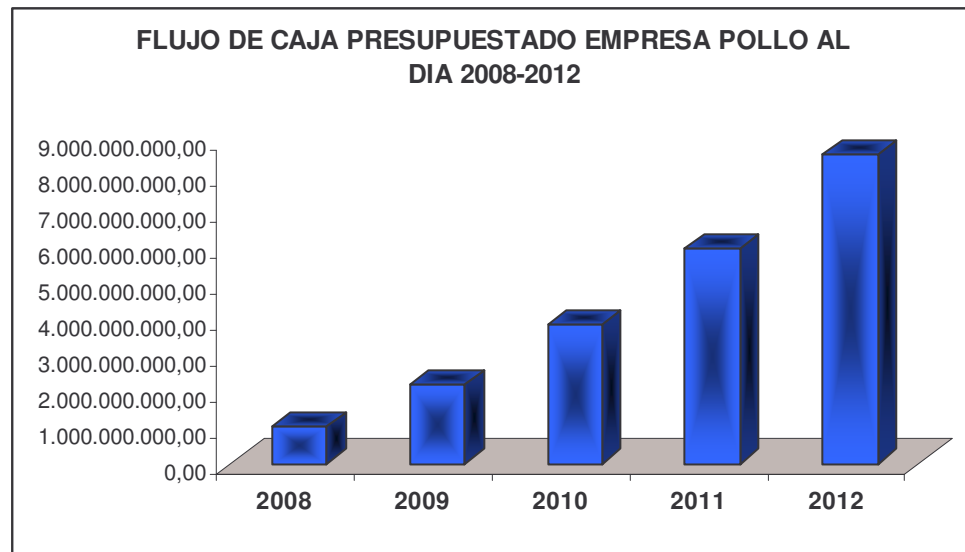
**Tabla 30. Flujo de caja presupuestado**

<b>FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO EMPRESA POLLO AL DIA 2008 - 2012</b>										
<b>CONCEPTO</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>2012</b>	
	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		321.262.517,00		1.024.827.581,15		2.201.307.489,17		3.853.244.887,51		5.979.463.707,33
<b>INGRESOS</b>		9.905.629.959,40		11.774.677.956,01		13.643.725.952,61		15.512.773.949,22		17.381.821.945,82
Operacionales	9.410.646.970,78		11.123.729.599,94		12.836.812.229,11		14.549.894.858,27		16.262.977.487,44	
No Operacionales	494.982.988,62		650.948.356,06		806.913.723,50		962.879.090,94		1.118.844.458,38	
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>		10.226.892.476,40		12.799.505.537,15		15.845.033.441,78		19.366.018.836,73		23.361.285.653,15
<b>EGRESOS</b>		9.202.064.895,25		10.598.198.047,98		11.991.788.554,26		13.386.555.129,40		14.782.533.055,46
Gastos Operacionales	1.046.754.657,09		1.081.297.560,77		1.113.736.487,59		1.147.148.582,22		1.181.563.039,69	
Gastos No Operacionales	218.243.577,17		225.445.615,21		232.208.983,67		239.175.253,18		246.350.510,78	
Costo de Ventas	7.937.066.661,00		9.291.454.872,00		10.645.843.083,00		12.000.231.294,00		13.354.619.505,00	
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		<b>1.024.827.581,15</b>		<b>2.201.307.489,17</b>		<b>3.853.244.887,51</b>		<b>5.979.463.707,33</b>		<b>8.578.752.597,68</b>

Fuente. Esta investigación



**Figura 11. Flujo de Caja Presupuestado**



Fuente. Esta investigación

#### **6.4 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.

**Tabla 31. Balance general presupuestado**

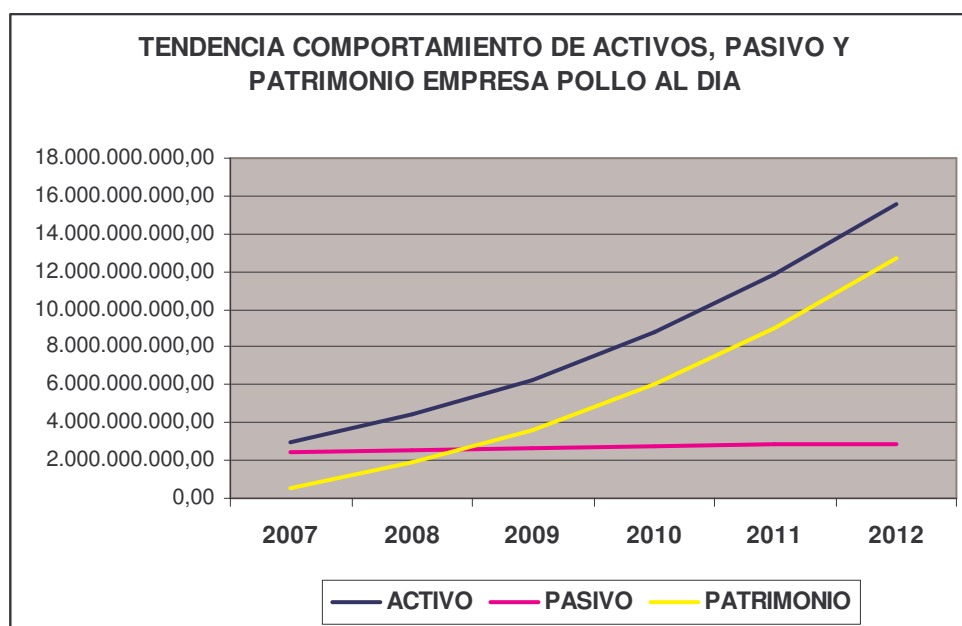
<b>BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO</b>						
<b>EMPRESA POLLO AL DIA</b>						
<b>2008 A 2012</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.801.169.279</b>	<b>3.282.838.771</b>	<b>5.135.606.712</b>	<b>7.606.830.805</b>	<b>10.699.040.284</b>	<b>14.411.058.953</b>
DISPONIBLE	203.929.629	1.631.321.992	3.442.495.560	5.874.658.756	8.926.635.511	12.597.214.474
CAJA	117.332.889	117.332.889	117.332.889	117.332.889	117.332.889	117.332.889
BANCOS	86.596.740	1.513.989.103	3.325.162.671	5.757.325.867	8.809.302.622	12.479.881.585
INVERSIONES	391.081.244	391.081.244	391.081.244	391.081.244	391.081.244	391.081.244
CERTIFICADOS	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
ACCIONES	387.831.244	387.831.244	387.831.244	387.831.244	387.831.244	387.831.244
DEUDORES	727.267.304	759.994.333	785.074.146	808.626.370	832.885.161	857.871.716
CLIENTES	218.460.033	228.290.734	235.824.329	242.899.059	250.186.030	257.691.611
ANTICIPOS Y AVANCES	113.030.660	118.117.040	122.014.902	125.675.349	129.445.610	133.328.978
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	295.886.335	309.201.220	319.404.860	328.987.006	338.856.616	349.022.315
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	91.125.314	95.225.953	98.368.410	101.319.462	104.359.046	107.489.817
PRESTAMOS A PARTICULARES	3.817.674	3.989.469	4.121.122	4.244.755	4.372.098	4.503.261
INGRESOS POR COBRAR	4.947.288	5.169.916	5.340.523	5.500.739	5.665.761	5.835.734
INVENTARIOS	478.891.103	500.441.202	516.955.762	532.464.435	548.438.368	564.891.519
MATERIA PRIMA	101.393.365	105.956.067	109.452.617	112.736.195	116.118.281	119.601.830
PRODUCTOS EN PROCESO	322.193.539	336.692.249	347.803.093	358.237.186	368.984.301	380.053.830
PRODUCTOS TERMINADOS	53.136.899	55.528.060	57.360.486	59.081.300	60.853.739	62.679.352
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPR	2.167.299	2.264.827	2.339.566	2.409.753	2.482.046	2.556.507
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>871.668.820</b>	<b>871.668.820</b>	<b>871.668.820</b>	<b>871.668.820</b>	<b>871.668.820</b>	<b>871.668.820</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	871.668.820	871.668.820	871.668.820	871.668.820	871.668.820	871.668.820
TERRENOS	-	-	-	-	-	-
CONSTRUCCIONES EN CURSO	-	-	-	-	-	-
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	492.143.316	492.143.316	492.143.316	492.143.316	492.143.316	492.143.316
MAQUINARIA Y EQUIPO	285.275.127	285.275.127	285.275.127	285.275.127	285.275.127	285.275.127
EQUIPO DE OFICINA	12.777.299	12.777.299	12.777.299	12.777.299	12.777.299	12.777.299
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	22.349.954	22.349.954	22.349.954	22.349.954	22.349.954	22.349.954
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	147.099.832	147.099.832	147.099.832	147.099.832	147.099.832	147.099.832
SEMOVIENTES	37.788.464	37.788.464	37.788.464	37.788.464	37.788.464	37.788.464
DEPRECIACION ACUMULADA	-	-	-	-	-	-
	125.765.172	125.765.172	125.765.172	125.765.172	125.765.172	125.765.172

<b>INTANGIBLES</b>	<b>3.440.340</b>	<b>3.440.340</b>	<b>3.440.340</b>	<b>3.440.340</b>	<b>3.440.340</b>	<b>3.440.340</b>
INTANGIBLES	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340
DERECHOS	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340	3.440.340
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>266.060.741</b>	<b>266.060.741</b>	<b>266.060.741</b>	<b>266.060.741</b>	<b>266.060.741</b>	<b>266.060.741</b>
DIFERIDOS	59.870.519	59.870.519	59.870.519	59.870.519	59.870.519	59.870.519
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	58.975.539	58.975.539	58.975.539	58.975.539	58.975.539	58.975.539
CARGOS DIFERIDOS	894.980	894.980	894.980	894.980	894.980	894.980
CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFE	-	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222
DIVERSOS	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222	206.190.222
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.942.339.180</b>	<b>4.424.008.672</b>	<b>6.276.776.613</b>	<b>8.748.000.706</b>	<b>11.840.210.185</b>	<b>15.552.228.854</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.423.619.403</b>	<b>2.532.682.276</b>	<b>2.616.260.791</b>	<b>2.694.748.615</b>	<b>2.775.591.073</b>	<b>2.858.858.806</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>1.241.520.586</b>	<b>1.297.389.012</b>	<b>1.340.202.850</b>	<b>1.380.408.935</b>	<b>1.421.821.203</b>	<b>1.464.475.839</b>
BANCOS NACIONALES	782.752.472	817.976.333	844.969.552	870.318.639	896.428.198	923.321.044
CORPORACIONES FINANCIERAS	105.434.114	110.178.649	113.814.545	117.228.981	120.745.850	124.368.226
OTRAS OBLIGACIONES	353.334.000	369.234.030	381.418.753	392.861.316	404.647.155	416.786.570
<b>PROVEEDORES</b>	<b>955.655.402</b>	<b>998.659.895</b>	<b>1.031.615.672</b>	<b>1.062.564.142</b>	<b>1.094.441.066</b>	<b>1.127.274.298</b>
NACIONALES	955.655.402	998.659.895	1.031.615.672	1.062.564.142	1.094.441.066	1.127.274.298
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>189.847.683</b>	<b>198.390.829</b>	<b>204.937.726</b>	<b>211.085.858</b>	<b>217.418.434</b>	<b>223.940.987</b>
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	-	-	-	-	-	-
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	155.409.246	162.402.662	167.761.950	172.794.808	177.978.653	183.318.012
RETENCIONES EN LA FUENTE IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	2.816.865	2.943.624	3.040.764	3.131.986	3.225.946	3.322.724
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	512.288	535.341	553.007	569.597	586.685	604.286
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	7.576.298	7.917.231	8.178.500	8.423.855	8.676.571	8.936.868
ACREEDORES VARIOS	23.532.986	24.591.970	25.403.505	26.165.611	26.950.579	27.759.096
<b>IMPUESTOS</b>	<b>2.099.493</b>	<b>2.193.970</b>	<b>2.266.371</b>	<b>2.334.362</b>	<b>2.404.393</b>	<b>2.476.525</b>
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	1.599.000	1.670.955	1.726.097	1.777.879	1.831.216	1.886.152
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	500.493	523.015	540.275	556.483	573.177	590.373
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>34.496.239</b>	<b>36.048.570</b>	<b>37.238.173</b>	<b>38.355.318</b>	<b>39.505.977</b>	<b>40.691.157</b>
SALARIOS POR PAGAR	34.496.239	36.048.570	37.238.173	38.355.318	39.505.977	40.691.157
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>37.464.111</b>	<b>37.464.111</b>	<b>37.464.111</b>	<b>37.464.111</b>	<b>37.464.111</b>	<b>37.464.111</b>
PARA OBLIGACIONES LABORALES	37.464.111	37.464.111	37.464.111	37.464.111	37.464.111	37.464.111
PASIVO LARGO PLAZO						
<b>DIFERIDOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CREDITO POR CORRECCION MONETARIA DIF	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.461.083.514</b>	<b>2.570.146.387</b>	<b>2.653.724.902</b>	<b>2.732.212.726</b>	<b>2.813.055.184</b>	<b>2.896.322.917</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	223.316.082	1.156.117.232	2.563.515.173	4.592.972.510	7.241.748.597	10.508.617.244
CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	223.316.082	1.156.117.232	2.563.515.173	4.592.972.510	7.241.748.597	10.508.617.244
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	-					
AJUSTES POR INFLACION	-					
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	257.939.584	697.745.053	1.059.536.538	1.422.815.470	1.785.406.403	2.147.288.693
UTILIDAD DEL EJERCICIO	257.939.584	697.745.053	1.059.536.538	1.422.815.470	1.785.406.403	2.147.288.693
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	-					
UTILIDADES ACUMULADAS	-					
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	481.255.666	1.853.862.285	3.623.051.711	6.015.787.980	9.027.155.000	12.655.905.937
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	2.942.339.180	4.424.008.672	6.276.776.613	8.748.000.706	11.840.210.184	15.552.228.854

Fuente. Esta investigación

**Figura 12. Tendencia de Activos, Pasivos y Patrimonio**



Fuente. Esta investigación

## 6.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Debemos ser conscientes de que muchos de los factores estudiados no son controlables por parte de la empresa 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 empresa 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 empresa 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 15%, 10,5% por encima de la inflación esperada. La diferencia entre los nuevos valores que se obtengan y los valores originales indican la SENSIBILIDAD DEL ESTUDIO DE PLANEACION NFINANCIERA 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.

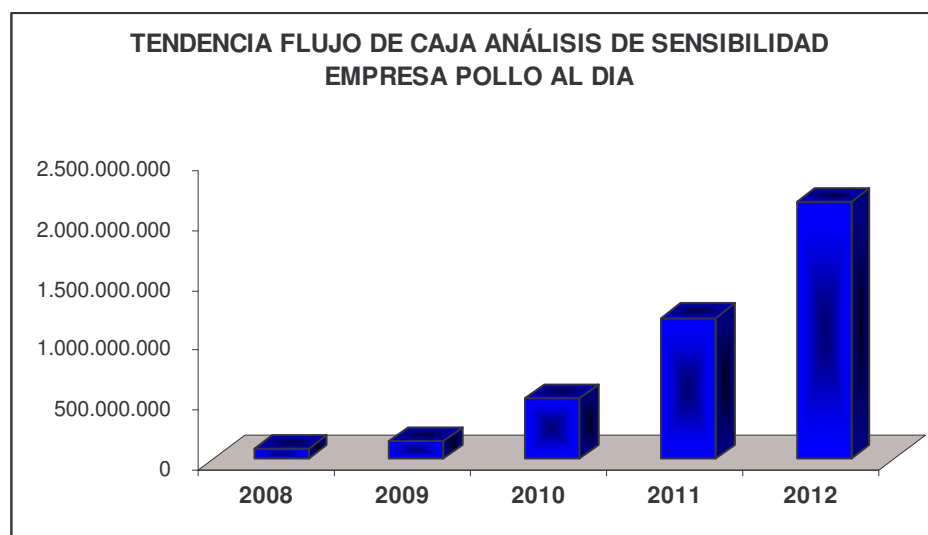
**6.5.1 Flujo De Caja Análisis De Sensibilidad.** Mediante el análisis de sensibilidad se puede concluir que a pesar de suponer disminución en el nivel de ingresos en un 10% y los gastos asumidos para implementar el Plan Operativo propuesto en el año 2008, los flujos de caja siguen siendo positivos y muy atractivos, es decir el flujo de caja presupuestado no es sensible a ese cambio supuesto.

**Tabla 32. Tendencia flujo de caja análisis de sensibilidad**

TENDENCIA FLUJO DE CAJA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EMPRESA POLLO AL DIA 2008 - 2012										
CONCEPTO	2008		2009		2010		2011		2012	
	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES	PARCIALES	TOTALES
<b>SALDO INICIAL</b>		203.929.629		188.629.045		808.589.173		1.818.352.661		3.216.743.437
<b>INGRESOS</b>		9.434.764.311		11.218.158.176		13.001.552.042		14.784.945.906		16.568.339.772
Operacionales	8.940.114.622		10.567.543.120		12.194.971.618		13.822.400.115		15.449.828.613	
No Operacionales	494.649.689		650.615.056		806.580.424		962.545.791		1.118.511.159	
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>		9.638.693.940		11.406.787.221		13.810.141.215		16.603.298.567		19.785.083.209
<b>EGRESOS</b>		9.450.064.895		10.598.198.048		11.991.788.554		13.386.555.130		14.782.533.056
Gastos Operacionales	1.046.754.657		1.081.297.561		1.113.736.488		1.147.148.583		1.181.563.040	
Gastos Plan Operacional	248.000.000									
Gastos No Operacionales	218.243.577		225.445.615		232.208.983		239.175.253		246.350.511	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	7.937.066.661		9.291.454.872		10.645.843.083		12.000.231.294		13.354.619.505	
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		188.629.045		808.589.173		1.818.352.661		3.216.743.437		5.002.550.153

Fuente. Esta investigación

**Figura 13. Tendencia Flujo de Caja Análisis de sensibilidad**



Fuente. Esta investigación

## 6.6 VALOR ECONOMICO 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.

## 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 que se obtenía al restar al beneficio operativo los costes de capital.

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>53</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 BASICO para la empresa POLLO AL DIA

**Tabla 33. Calculo activo neto financiado**

CALCULO ACTIVO NETO FINANCIADO					
AÑO	TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	OBLIG. FRAS + PATRIMONIO	ANF
2005	1.095.999.325,68	1.024.775.463,00	71.223.862,68	642.025.862,68	453.973.463,00
2006	1.629.488.634,68	1.431.543.571,00	197.945.063,68	753.747.063,68	875.741.571,00
2007	2.942.339.180,20	2.461.083.513,98	481.255.666,22	1.722.776.252,20	1.219.562.928,00

<sup>53</sup>ANAYA ORTÍZ HÉCTOR, *Análisis Financiero Aplicado*. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá: julio de 2004.P. 269.



## CALCULO 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 incluirlos teniendo en cuenta que dichos ingresos al igual que los operacionales son producto del uso de los activos<sup>54</sup>

**Tabla 34. Calculo utilidad neta ajustada**

UNA 2005	40.536.478,68
UNA 2006	136.376.218,45
UNA 2007	257.939.584,22

## CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

**Tabla 35. Calculo costo promedio ponderado de capital**

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.005			
OBLIGACIONES FRAS	21,14%	89%	18,81%
PATRIMONIO TIO%	12%	11%	1,32%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 20,13%			

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.006			
OBLIGACIONES FRAS	21,14%	74%	15,64%
PATRIMONIO TIO%	12%	26%	3,12%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 18,76%			

RECURSO	TASA	PARTICIPACION	PONDERACION
2.007			
OBLIGACIONES FRAS	21,14%	72%	15,22%
PATRIMONIO TIO%	12%	28%	3,36%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 18,58%			

<sup>54</sup> Ibidem. P. 271

**Tabla 36. Calculo del EVA**

CALCULO DEL EVA				
AÑO	U.N.A.	A.N.F.	C.P.C	EVA
2005	40.536.478,68	453.973.463,00	20,13%	-50.848.379,42
2006	136.376.218,45	875.741.571,00	18,76%	-27.912.900,27
2007	257.939.584,22	1.219.562.928,00	18,58%	31.344.792,20

Fuente. Esta investigación

El resultado anterior tanto para el año 2005 y 2006 significa que la empresa no genera valor agregado antes por el contrario las cantidades negativas indican que la UTILIDAD NETA AJUSTADA NO HA PODIDO RETRIBUIR EL COSTO MINIMO EXIGIDO.

El resultado negativo significa destrucción de valor pero su tendencia 2005-2007 es a mejorar este indicador, por lo tanto se requiere tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados.

A futuro este problema de orden financiero tiende a corregirse si se adelanta rigurosamente el plan de acción financiero propuesto en el presente trabajo.

## 6.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 37. Punto de equilibrio

<b>POLLO AL DIA</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2005</b>	
COSTOS FIJOS	1.513.547.494,13
COSTOS VARIABLES	2.271.672.622,89
CAP. INSTALADA	1.351.382,00 kilo
PRECIO DE VENTA	3.099,00 kilo
COSTO VARIABLE * Q	1.681,00
INGRESOS	4.187.931.861,00
<b>1. Q ( E ) =</b>	1.067.381,58 Kilos
<b>2. V ( E ) =</b>	3.307.816.420,54
<b>3. % CV =</b>	54,24%
<b>4. COMPROBACION</b>	
VENTAS DE EQUILIBRIO	3.307.816.420,54
(-) CV. EN VENTAS DE E.	1.794.268.926,40
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.513.547.494,13
(-) COSTOS FIJOS	1.513.547.494,13
UTLIDAD O PERDIDA NETA	0,00
<b>5. % MARGEN DE SEGURIDAD</b>	21,02%
Q. DE MARGEN DE SEGURIDAD	284.000,42 Kilos
% MARGEN DE SEGURIDAD	21,02%
\$. DE MARGEN DE SEGURIDAD	880.115.440,46

<b>POLLO AL DIA</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2006</b>	

COSTOS FIJOS	2.224.903.526,42
COSTOS VARIABLES	3.336.453.057,87
CAP. INSTALADA	1.804.464,00 kilo
PRECIO DE VENTA	3.409,00 kilo

COSTO VARIABLE * Q	1.849,00
INGRESOS	6.151.416.157,00

<b>1. Q ( E ) =</b>	1.426.219,76	kilos
<b>2. V ( E ) =</b>	4.861.984.693,32	
<b>3. % CV =</b>	54,24%	
<b>4. COMPROBACION</b>		
VENTAS DE EQUILIBRIO	4.861.984.693,32	
(-) CV. EN VENTAS DE E.	2.637.081.166,90	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	<u>2.224.903.526,42</u>	
(-) COSTOS FIJOS	<u>2.224.903.526,42</u>	
UTILIDAD O PERDIDA NETA	0,00	

<b>5. % MARGEN DE SEGURIDAD</b>	20,96%
Q. DE MARGEN DE SEGURIDAD	378.244,24 kilos

% MARGEN DE SEGURIDAD	20,96%
\$. DE MARGEN DE SEGURIDAD	1.289.431.463,68

<b>POLLO AL DIA</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2007</b>

COSTOS FIJOS	2.753.257.518,23
COSTOS VARIABLES	4.129.886.277,35
CAP. INSTALADA	2.030.426,00 kilo
PRECIO DE VENTA	3.750,00 kilo

COSTO VARIABLE * Q	2.034,00
INGRESOS	7.614.097.119,00

<b>1. Q ( E ) =</b>	1.604.462,33	kilos
<b>2. V ( E ) =</b>	6.016.734.087,04	
<b>3. % CV =</b>	54,24%	
<b>4. COMPROBACION</b>		
VENTAS DE EQUILIBRIO	6.016.734.087,04	
(-) CV. EN VENTAS DE E.	<u>3.263.476.568,81</u>	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2.753.257.518,23	
(-) COSTOS FIJOS	<u>2.753.257.518,23</u>	
UTILIDAD O PERDIDA NETA	0,00	

<b>5. % MARGEN DE SEGURIDAD</b>	20,98%
Q. DE MARGEN DE SEGURIDAD	425.963,67 kilos

% MARGEN DE SEGURIDAD	20,98%
\$. DE MARGEN DE SEGURIDAD	1.597.363.031,96

## 7. PLAN OPERATIVO

Tabla 38. Plan Operativo Propuesto

PLAN OPERATIVO PROPUESTO EMPRESA POLLO AL DIA							
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
Incrementar la Producción y las Ventas	Crear dos nuevos puntos de venta en la Ciudad de Pasto	A 31 de Diciembre de 2009 haber creado los dos puntos de venta. Uno en el sector suroriental y otro en el Terminal de transportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adelantar los tramite de tipo legal y organizacional</li> <li>Asignar funciones de tipo logístico para la instalación de los punto de venta</li> </ul>	Gerente y administradores	Tres meses	\$ 60.000.000	Incremento en el 80% de los ingresos operacionales
Formular y Evaluar nuevos proyectos de inversión	Identificar necesidades o aprovechar oportunidades de mercado en el sector de la costa Nariñense.	A 31 de Diciembre haber formulado y evaluado al menos dos nuevos proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal idóneo en el campo de los proyectos para que conjuntamente con la empresa identifiquen y selecciones las mejores alternativas de inversión</li> </ul>	Gerente	Un año	\$ 10.000.000	Diversificación en mínimo 2 alternativas de inversión
Incrementar las campañas publicitarias por TV y radio	Diseñar una adecuada estrategia publicitaria para el 2009	A 31 de Enero de 2009 contar con 3 pautas publicitarias una televisiva y dos radiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizar costos de publicidad</li> <li>Seleccionar las mejores alternativas</li> </ul>	Gerente	Un mes	\$ 12.000.000	Incremento en un 40% los ingresos operacionales y participación en el mercado

Mejorar los procesos productivos que garanticen productos que brinden satisfacción óptima	Estrategias de desarrollo de producto e investigación de mercados	Incrementar el volumen de ventas en un 15% con respecto al 2008	Contratar un adecuado estudio de mercado	Gerente	Tres meses	\$ 20.000.000	Análisis comparativo ventas 2008-2009
Ampliar portafolio de productos	Incursionar con productos nuevos como la tilapia y la trucha	A 31 de Diciembre lograr ventas por \$ 150.000.000 en los dos nuevos productos	Acondicionar los pozos adecuados en Pazizara y la Cocha	Gerente y administradores	Tres meses	\$ 50.000.000	Alcanzar el 100% de la meta fijada en ventas de los nuevos productos
Capacitar al recurso humano	Capacitar al personal de acuerdo a su perfil y capacidades	A 31 de Diciembre haber brindado tres cursos de capacitación	Seleccionar los temas adecuados de capacitación Cotizar con la Universidades o centros de Educación no formal el costo y contenido de los cursos	Gerente y Funcionarios	Dos meses	\$ 90.000.000	Brindar los tres cursos de capacitación.
Alcanzar altos índices de eficiencia y eficacia	Diseñar los correspondientes índices de desempeño	Aumentar los índices de productividad laboral	Capacitar a los funcionarios sobre índices de gestión y desempeño Crear conjuntamente los índices básicos de medida del desempeño en la empresa	Gerente y Funcionarios	Dos meses	\$ 1.000.000	Lograr incrementos del 100 % de acuerdo al manejo de la matriz de objetivos

Mejorar los indicadores de control y propender por una cultura de autocontrol entre los funcionarios	Implementar la oficina de control interno	A Marzo 31 de 2009 haber creado la oficina de control interno	Cotizar con expertos el costo del diseño e implementación de la oficina de control interno	Gerente	Tres meses	\$ 5.000.000	Disminución en un 20% las pérdidas y mejorar en un 100% la calidad
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------	------------	--------------	--------------------------------------------------------------------

Fuente. Esta investigación



## CONCLUSIONES

- El diagnóstico del área financiera tiende a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para posteriormente definir un plan financiero a través de la presupuestación.
- Los resultados del diagnóstico financiero y la planeación financiera en la Empresa POLLO AL DÍA, ratifican la manera eficiente y eficaz con que se conduce a esta institución para su beneficio y brindar buenos productos a la sociedad Nariñense.
- POLLO AL DÍA, esta siendo manejada adecuadamente desde el punto de vista financiero, lo cual la ubica en una importante situación en el panorama económico y financiero de la región.
- Dado los resultados financieros aceptables se puede pensar en reinvertir o generar nuevos proyectos.
- La situación financiera nos puede decir que la empresa tiene eficiencia económica, realiza gestión empresarial, realiza aprovechamiento de los recursos y la obtención de utilidades.
- Se puede concluir también que la generación de utilidades no depende únicamente del flujo del ciclo contable como tal si no que son el resultado de la integración de todas las áreas funcionales de la Empresa.
- Al culminar el desarrollo de este trabajo se concluye entonces que la planeación y las finanzas son las herramientas más importantes para analizar, gestionar y planificar financieramente a las organizaciones.
- Con el presente estudio la empresa POLLO AL DIA, cuenta ahora con una herramienta importante dentro del proceso de toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- Adoptar la planeación financiera como herramienta fundamental en búsqueda del éxito financiero en la empresa POLLO AL DIA.
- La inversión de fondos en activos determina el tamaño de la organización, sus utilidades de operación, el riesgo del negocio y su liquidez.
- La obtención de la mejor mezcla de financiamientos y alternativas de inversión determina los cargos financieros de la empresa y su riesgo financiero; también repercute en su evaluación. Todo esto requiere una visión amplia y una prudente creatividad que influirán sobre casi todos los aspectos de la organización.
- Incentivar la formulación y evaluación de proyectos viables financieramente que redunden en beneficio social y generen beneficios financieros para la Empresa.
- Se generan utilidades proyectadas pero se debe entender que elevar al máximo las utilidades no es el objetivo adecuado de la organización ya que el objetivo básico financiero por el que debe propender la empresa es maximizar su valor.
- Por último se recomienda dar a conocer los resultados de este estudio a los funcionarios, personal directo y socios, por que se considera herramienta fundamental para el futuro financiero de la empresa POLLO AL DIA

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. **Plan de Desarrollo Municipal 2004-2006: "Pasto Mejor"**. San Juan de Pasto, junio de 2004.

BANCO DE LA REPUBLICA- ICER. **Informe de Coyuntura Económica Regional**. I semestre de 2003. San Juan de Pasto, agosto, 2003.

BANCO DE LA REPUBLICA- ICER. **Informe de Coyuntura Económica Regional**. II semestre de 2003. San Juan de Pasto, marzo, 2004.

BID, EIAP, FGV. **"Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control"**. Brasil. México DF editorial Limusa 1985.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO – DANE - ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. **Monografía de Pasto 2002**. 2002.

CEDRE. **Cuentas Económicas de Nariño. 1989-2000p**. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, octubre 2002.

DAVID, Fred. **"La Gerencia Estratégica"**. Legis, Colombia, agosto de 1991.

DUEÑAS NARVAEZ, José. **Nariño 93 años sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño**. ED. Kimpres LTDA, Bogota, 1998.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y Orlando. **"Análisis Financiero y de Gestión"**. Bogotá, 2003. 90.Pág.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. **"Planeación Estratégica"**. Ed. UNAD, Santafé de Bogotá, 2000. 516 Pág.

GOBERNACION DE NARIÑO. **Visión Nariño 2030**. Secretaria de Planeación Departamental, San Juan de Pasto, 2001.

GOBERNACION DE NARIÑO. **Plan de Desarrollo Departamental de Nariño 2004-2007. "La fuerza del Cambio Continúa"** San Juan de Pasto.

GOODSTEIN, Leonardo y NOLAN, Timothy. **"Planeación Estratégica: Una Guía Completa"**. Ed. MC Graw Hill, Bogotá, 2000. 442 Pág.

HUGHES, David. **“Mercadotecnia Planeación Estratégica”**. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Washington. 312 Pág.

IGAC- Nariño. **Plan de Contingencia Agraria 2000**. En: GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Enciclopedia Visión Nariño 2030. Secretaria de Planeación Departamental. 3 de septiembre de 2003.

MARTINEZ BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián. **Nariño Realidad y Futuros Posibles**. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. noviembre 2000.

OGLIASTRI, Enrique. **“Manual de Planeación Estratégica”**. Tercer Mundo Editores, Santa Fé de Bogotá, 1989. 260 Pág.

ORTÍZ ANAYA, Hector. **“Análisis Financiero Aplicado”**. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, 2006. 34 Pág.

ORTÍZ GOMÉZ, Alberto. **“Gerencia Fnciera”**. Editorial Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, 1999. 388. Pág.

PEREZ CASTAÑO, Martha. **“Guía Practica de Planeación Estratégica”**. Universidad de Valle, Cali, 2003.

ROMERO, Alberto. **Contexto Socioeconómico de Nariño**. CINDE, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, octubre de 1995.

SALLENAVE, Jean Paul. **“Gerencia y Planeación Estratégica”**. Grupo Editorial Norma. Colombia, diciembre de 1991.

SERNA GÓMEZ, Humberto. **“Gerencia Estratégica”**. 3R Editores, Santafé de Bogotá, 1997, 385 Pág.

STEINER, George. **“Planeación Estratégica: lo que Todo Director Debe Saber”**. Editorial Continental, C.V. Mexico, 1996. 366 Pág.

## NETGRAFÍA

DANE. *Dirección Nacional de Estadística*. <http://www.dane.gov.co/censo2005>

DANE. *Dirección Nacional de Estadística*. [http://www.dane.gov.co/indicadores\\_mercadolaboral13ciudades](http://www.dane.gov.co/indicadores_mercadolaboral13ciudades).

MINTZBERG, Henry. Traducción de: GALLARDO VELAZQUEZ, Anahí. *"Rethinking Strategic Planning"*. [Artículo de Internet]. En: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, Gran Bretaña, 1994. Pag, 15. disponible en <http://www.aceproject.com>, abril 18 de 2008.

VANEGAS SALVADOR, Guido. *"Planificación Estratégica"*. [Artículo de Internet]. disponible en <http://geocities.com/svg88/>, [abril 2 de 2008].