

**ANALISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA
PISCICOLA SANTA BRÍGIDA. E.U**

**MERCEDES YOMAIRA ORTEGA VILLOTA
ADRIANA ESPERANZA PAREDES REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**ANALISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA
PISCICOLA SANTA BRÍGIDA. E.U**

**MERCEDES YOMAIRA ORTEGA VILLOTA
ADRIANA ESPERANZA PAREDES REVELO**

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

**Asesor:
ALVARO PARRADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

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

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2011

CONTENIDO

	pág.
1. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA	15
1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	15
1.1.1 Reseña histórica..	15
1.1.2 Misión.	15
1.1.3 Visión.	15
1.1.4 Principios corporativos:.....	16
1.1.5 Estructura orgánica de la empresa.	16
1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
1.2.1 Análisis del ambiente externo.	19
1.2.1.1 Análisis del entorno político-legal.....	19
1.2.1.2 Análisis del entorno económico.	20
1.2.1.3 Análisis del entorno social, cultural y demográfico.....	23
1.2.1.4 Análisis del entorno tecnológico.....	24
1.2.1.5 Matriz de evaluación del ambiente externo.....	24
1.2.1.6 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).	25
1.2.2 Análisis del entorno medio.....	27
1.2.2.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas. servicios sustitutivos.	27
1.2.2.2 Matriz del perfil competitivo (MPC).	30
1.2.3 Análisis interno.....	34

1.2.3.1	Área gerencial.....	34
1.2.3.2	Área comercial y de mercadeo.	39
1.2.3.3	Área financiera.	40
1.2.3.4	Área de producción.....	40
1.2.3.5	Matriz de evaluación del ambiente interno.	43
1.2.3.6	Matriz de la gran estrategia..	45
1.2.3.7	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	47
2.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	50
2.1	ESTADOS FINANCIEROS	50
2.1.1	Balance general.....	50
2.2	ESTADO DE RESULTADOS.....	52
2.3	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	54
2.3.1	Análisis horizontal.....	54
2.3.1.1	Balance general – Análisis Horizontal:.....	55
2.3.1.2	Estado de resultados – Análisis Horizontal:.....	59
2.3.2	Análisis vertical.	62
2.3.2.1	Balance general – Análisis Vertical:.....	63
2.3.2.2	Estado de resultados – Análisis Vertical:.....	67
3.	CALCULO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	69
3.1	RAZONES DE LIQUIDEZ	69

3.2	RAZÓN CORRIENTE	69
3.3	PRUEBA ACIDA	70
3.4	CAPITAL DE TRABAJO	70
3.5	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	71
3.5.1	Nivel de endeudamiento	71
3.5.2	Concentración del endeudamiento a corto plazo.....	71
3.5.3	Leverage total.....	72
3.6	INDICADORES DE ACTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.....	72
3.6.1	Rotación del activo fijo.....	72
3.6.2	Rotación del activo total.....	73
3.6.3	Productividad de los activos.....	73
3.6.4	Rotación de cartera.....	74
3.6.5	Rotación de inventarios.....	74
3.6.6	Índices de rentabilidad.....	74
3.6.7	Margen bruto	74
3.6.8	Márgenes de utilidad.....	74
4.	CALCULO DEL EVA.....	76
5.	IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	79
6.	PRESUPUESTO DE CAJA Y PROYECCIONES FINANCIERAS.....	81
6.1	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	81

6.2	PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	82
6.3	PRESUPUESTO DE PERSONAL DE OPERACIÓN.....	83
6.4	PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	84
6.5	FLUJO DE CAJA	85
6.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	86
6.7	BALANCE GENERAL PROYECTADO	87
6.8	PROYECCION DEL EVA.....	88
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES GENERALES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	NETGRAFÍA.....	95
	ANEXOS	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cargos y funciones de la empresa piscícola santa Brígida E.U. Córdoba 2011	17
Cuadro 2. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). empresa Piscícola SANTA BRÍGIDA. . Municipio de Córdoba 2011.	25
Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	26
Cuadro 4. Matriz de las cinco fuerzas competitivas. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	30
Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	33
Cuadro 6. Matriz de impacto de la capacidad interna. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	42
Cuadro 7. Matriz de evaluación del ambiente interno. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	44
Cuadro 8. Matriz de posición Estratégica y evaluación de acción. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	48
Cuadro 9. Balance general. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011	51
Cuadro 10. Estado de resultados. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011	53
Cuadro 11. Análisis horizontal balance general. periodo 2008-2009. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	55
Cuadro 12. Análisis horizontal. balance general periodo 2009-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Cordoba 2011.	57
Cuadro 13. Análisis horizontal. Estado de resultados-periodo 2008-2009. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Cordoba 2011. ...	59

Cuadro 14.	Análisis horizontal. estado de resultados-periodo 2009-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011....	61
Cuadro 15.	Análisis vertical. Balance general-periodo 2008-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	63
Cuadro 16.	Análisis vertical. Estado de resultados-periodo 2008-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	67
Cuadro 17.	Calculo del Eva. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	76
Cuadro 18.	Amortización de la deuda. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	80
Cuadro 19.	Presupuesto de ventas. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	81
Cuadro 20.	Presupuesto de compras. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	82
Cuadro 21.	Presupuesto de personal de operación. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	83
Cuadro 22.	Presupuesto de administración y ventas. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	84
Cuadro 23.	Flujo de caja. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	85
Cuadro 24.	Estado de resultados proyectado. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	86
Cuadro 25.	Balance general proyectado. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	87
Cuadro 26.	Cálculo proyectado del EVA. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	89

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Organigrama actual de la empresa Piscícola santa Brígida E.U. Córdoba 2011.....	18
Grafico 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	28
Grafico 3. Tarjeta de presentación Piscícola Santa Brígida E.U. Municipio de Córdoba 2011.....	31
Grafico 4. Matriz de la gran estrategia. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.....	46
Grafico 5. Posición de la empresa y evaluación de la acción. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. OBJETIVOS.....	97
Anexo B. METODOLOGÍA	98
Anexo C. GUIA ENTREVISTA A EMPRESARIO	100

RESUMEN

La empresa Piscícola Santa Brígida E.U., está dedicada a la producción y comercialización de trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*); mediante la siembra de alevinos de aproximadamente 3 gr en estanque artificiales hasta llevarlos a un peso aproximado de 300 gr en pie. . En la actualidad, la piscícola no cuenta con un diagnostico que le permita conocer su realidad financiera y evaluar su desempeño y gestión durante el tiempo que lleva funcionando.

El presente trabajo desarrolla el análisis del entorno de la empresa y un diagnostico financiero de los años 2008-2009 y 2010 de la empresa, el cual, le servirá a la empresa como herramienta para que ha futuro se tomen decisiones acertados y se implementen los correctivos necesarios para que la Piscícola logre posicionamiento en el mercado regional y pueda crear valor económico.

A nivel externo, la empresa encuentra más oportunidades que amenazas, aspecto que debe aprovechar para consolidarse en el mercado; aunque a nivel competitivo encuentra un grado importante de rivalidad, dada la calidad de los productos que ofrece. A nivel interno la empresa cuenta con fortalezas como: direccionamiento estratégico bien definido, experiencia, calidad del producto, precio competitivo entre otros factores. También cuenta con debilidades como: La no existencia de una línea de mando y niveles de autoridad establecida, pues la empresa cuenta con una estructura sencilla, dado su tamaño; la falta de indicadores que le permitan evaluar la gestión; inexistencia de un presupuesto establecido; falta de manual de funciones y reglamento interno de trabajo; la falta de control financiero y costos de producción; entre otros factores que impiden que la empresa pueda generar valor y crecer.

Conocer en entorno en el cual se desenvuelve la Piscícola, su realidad financiera y el impacto que puede generar la implementación de la estrategia identificada, le permitirá al empresario desarrollar un plan de contingencia que será conocido por todos los que hacen parte de la Empresa, logrando mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de su objeto social.

ABSTRACT

Santa Brígida The U.S. Fish Company, is dedicated to the production and marketing of rainbow trout (*Oncorhynchus mykiss*) by planting fry about 3 grams in artificial pond to bring to an approximate weight of 300 gr up. . At present, the fish do not have a diagnosis that will enable it to assess your financial and management performance and during the time it takes to run.

This paper develops a financial diagnosis years 2008-2009 and 2010 of the company, which will serve the company as a tool for future decisions is accurate and necessary corrective measures are implemented to achieve the positioning Fish the regional market and to create economic value.

Externally, the company finds more opportunities than threats, something that should take the opportunity to consolidate in the market, although at a competitive level is a significant degree of rivalry, given the quality of the products offered. Internally, the company has strengths as well defined strategic direction, expertise, product quality, competitive price and other factors. It also has weaknesses such as:

: The absence of a chain of command and authority levels established as the company has a simple structure, given its size, lack of indicators to assess the management, lack of an established budget, lack of manual functions and work rules, lack of financial control and production costs, among other factors that prevent the company can generate value and grow.

Knowing the financial realities of today's business enterprise and the impact it can generate the implementation of the strategy identified, will allow the employer to develop a contingency plan to be known by all who are part of the Fish, achieving greater efficiency and development effectiveness of its objects.

1. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica. La idea de negocio con código Fondo emprender 21699, denominada Producción y comercialización de trucha en Córdoba, fue presentada en la cuarta convocatoria nacional por el emprendedor Jesús Armando Curaran Cuacialpud, oriundo del municipio de Córdoba- Nariño, de profesión ingeniero agroindustrial. La iniciativa surge con el objeto de contribuir al desarrollo de la región mediante la generación de empleos directos e indirectos, brindando así posibilidades de mejorar la calidad de vida de las unidades familiares involucradas en la empresa y fue aprobada con un monto de \$52.911.400, la cual da origen a la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., dedicada a la producción y comercialización de trucha en fresco.

La empresa, fue creada en el año 2008, en la vereda Santa Brígida del municipio de Córdoba – Nariño, con el apoyo económico y logístico del Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” (Centro agroindustrial y pesquero de la costa pacífica) con recursos del “Fondo Emprender”.

Actualmente, la empresa se encuentra funcionando con una producción mensual promedio entre 500 y 800 kilogramos, cuenta con dos empleados fijos, uno en la parte operativa y otro en la parte comercial; además se vinculan aproximadamente cinco jornales mensuales. Sus principales clientes se encuentran en los diferentes municipios de la sierra nariñense y en la ciudad de Cali.

1.1.2 Misión. Producir trucha de alta calidad e inocuidad para satisfacción de nuestros clientes, mediante la implementación de normas necesarias que garanticen la producción de carne de trucha de excelente calidad nutricional, sanitaria y microbiológica.

1.1.3 Visión. En el año 2015, la empresa Piscícola Santa Brígida, será líder en el departamento de Nariño en la producción de trucha, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y comercializadores, implementación de técnicas adecuadas de producción, buenas prácticas de manufactura BPM. Todo ello orientado a obtener certificaciones de calidad que permitan incursionar con el producto en cualquier mercado local, regional y nacional.

1.1.4 Principios corporativos:

Respeto: El respeto como base de la convivencia es el mínimo requerido para mantener un buen ambiente laboral, que permita el trabajo en equipo con flexibilidad, creatividad y eficiencia, donde la actitud positiva presida todas las relaciones.

Responsabilidad: Para la Piscícola Santa Brígida es importante cumplir con las exigencias y preferencias del cliente, para ello ha implementado en el proceso de producción las BPM y ha identificado canales de comercialización adecuados para llegar cuando y donde el cliente lo requiera, todo ello en aras de garantizar la inocuidad y calidad del producto.

Compromiso: A través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, se cumplen los objetivos y se generan resultados tangibles.

Trabajo en equipo: El éxito de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, depende en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que existe entre sus empleados. Todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común

Honestidad y ética: Para la Piscícola Santa Brígida E.U., es importante, la moderación, decencia, urbanidad, decoro; que los empleados puedan demostrar hacia los clientes, proveedores y público en general.

1.1.5 Estructura orgánica de la empresa. La Piscícola Santa Brígida E.U., es una Empresa Unipersonal, y está reglamentada por la ley 222 / 95. Desde su inicio, ha conservado una estructura organizativa sencilla, pues el tamaño de la empresa y sus recursos no le han permitido implementar una estructura compleja y una adecuada asignación de funciones.

En el cuadro adjunto, se relacionan los puestos de trabajo que se han generado durante su operación y las funciones que cumple cada uno de ellos:

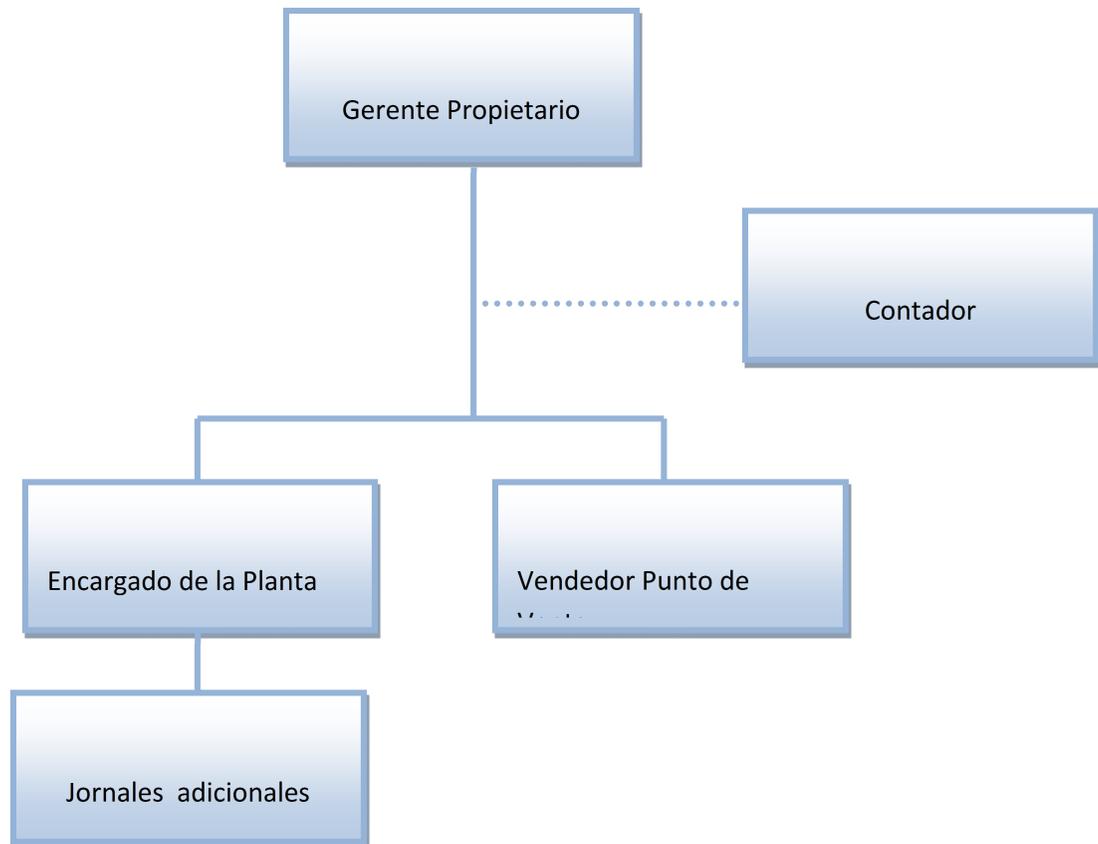
Cuadro 1. Cargos y funciones de la Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2011

CANTIDAD	TIPÓ	FUNCION
1	Gerente Propietario	Como representante Legal, está obligado a representar jurídicamente y extrajurídicamente a la Piscícola Santa Brígida EU. Desde el momento de la identificación de la idea de negocio, la planeación de la empresa, su puesta en marcha y operación ha estado al frente de cada una de las actividades que se han llevado a cabo para sacar adelante la empresa. Es quien se encarga del manejo administrativo, comercial y operativo de la empresa, pues sus conocimientos como ingeniero agroindustrial le permiten desarrollar estas funciones.
1	Contadora	Está encargada de velar por el buen manejo de las cuentas y la presentación oportuna de informes ante las entidades competentes. La vinculación a la empresa se ha dado bajo la modalidad de honorarios profesionales.
1	Encargado de la planta	Es la persona que se encarga del cuidado y alimentación de las Truchas, dentro de sus actividades diarias se encuentran: Alimentación, vigilancia, mantenimiento de estanques, manejo de inventarios de producto en proceso, producto terminado, materias primas e insumos. También está al frente del sacrificio, empaque y embalaje del producto final.
5	Jornales adicionales mensuales	Estos se contratan para ayudar al encargado de la planta en las actividades de selección y clasificación de los peces y mantenimiento de los estanques, en algunas ocasiones se requiere de jornales adicionales para sacrificio cuando la producción es superior a 50 kilogramos en el día.
1	Vendedor Punto de venta	Es el encargado de atender el punto de venta que se encuentra en la cabecera municipal de Córdoba, es la persona que debe vender la imagen de la empresa a través del buen servicio al cliente.

Fuente. Esta investigación

Siendo así, el organigrama de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., es el siguiente:

Grafico 1. Organigrama actual de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2011



Fuente: Documentos Empresa Piscícola Santa Brígida E.U.

En la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., se reconoce como máxima autoridad al gerente propietario de la empresa, sin embargo, tanto en la parte operativa como en la parte comercial, se toman en cuenta las opiniones y aportes de los empleados, dándoles la posibilidad de generar propuestas que vayan en pro de la empresa.

Dentro de la organización de la empresa no existe un reglamento de trabajo, ni un manual de funciones escrito donde se identifique cada uno de los puestos de trabajo, las obligaciones, compromisos y derechos de las personas vinculadas a la misma, la asignación de tareas las hace el gerente propietario de manera verbal, y es también quien supervisa y controla el cumplimiento de dichas tareas.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1 Análisis del ambiente externo. El éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que rodean a la empresa, En el contexto en el que se mueve pueden ayudar o, dificultar su accionar. Por esta razón, toda empresa debe monitorear constantemente los cambios que se presentan en el entorno analizando la manera como cada uno de ellos influye en el desarrollo de la actividad empresarial.

Suelen diferenciarse determinados componentes del entorno general, que constituyen lo que se denomina análisis PEST (empleando sus iniciales) y son, los siguientes:

1.2.1.1 Análisis del entorno político-legal. La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos). Entre los aspectos que influyen en el accionar de la empresa Piscícola Santa Brígida, encontramos:

Leyes tributarias y reformas de la misma, este factor afecta notablemente el desarrollo de una empresa, pues en ellas se encuentra la normatividad vigente en cuanto a impuestos y tributación. En materia tributaria cabe resaltar el Artículo 16, del Capítulo II, Título III del “Informe de Conciliación del Proyecto de Ley 057 de Cámara y 187 de Senado, **por el cual se expide la formalización y generación de empleo**”. Esta norma favorece a la Piscícola Santa Brígida, ya que está dentro de las 849 empresas Fondo Emprender que fueron condonadas por el consejo directivo del SENA, mediante la resolución 02257 del 02 de agosto de 2010, ya que quedan exentas del impuesto de ganancia ocasional y renta. Esta ley señala: **“No son constitutivos de renta ni de ganancia ocasional los apoyos económicos no reembolsables entregados por el estado,** como capital semilla para el emprendimiento y como capital para el fortalecimiento de la empresa”. La legislación tributaria colombiana, y específicamente las leyes citadas anteriormente se convierten en una oportunidad para que la empresa pueda crecer y sostenerse en el mercado.

Leyes y códigos laborales, la carga prestacional contemplada en el código laboral colombiano es muy alta y onerosa dado el tamaño de la empresa y los ingresos operacionales que se generan. Esta es la razón por la cual las exigencias del código laboral colombiano se convierte en una amenaza para la empresa objeto de estudio, que hasta el momento no ha podido vincular personal bajo la modalidad de nomina. **Cambio de Gobierno,** Dentro de las políticas adoptadas por el actual gobierno para incentivar el desarrollo empresarial y la generación de empleo se encuentra el programa ‘Acuerdos para la prosperidad’. *“Los “Acuerdos para la Prosperidad” son*

ejercicios de diálogo que se llevan a cabo cada viernes y sábado desde una región del país. Cada acuerdo está enmarcado en un sector específico y será liderado por el ministerio o las entidades encargados de ese sector”¹.

Dentro de este programa se desarrollan conversatorios sectoriales, en los que se han establecido cinco mesas de trabajo en las que participan empresarios, funcionarios del gobierno nacional y del gobierno local, lo mismo que personal de las Cámaras de Comercio, en ellos se identifican los problemas individuales de las empresas y, a partir de estos problemas se adoptarán políticas o decisiones de carácter general, y estructural. Según el ministro Sergio Díaz Granados, este mecanismo ayudará a mejorar el portafolio de servicios del gobierno, a mejorar el rendimiento de Proexport, de Bancóldex, del Fondo nacional de garantías, de la Banca de las oportunidades y de la política de emprendimiento del ministerio de comercio, industria y turismo.

A nivel regional, se está trabajando en un proyecto para lograr el encadenamiento de la cadena piscícola en el departamento de Nariño, proyecto que persigue realizar un diagnóstico de la producción de trucha, con miras a buscar mercados internacionales y la realización de integraciones horizontales hacia delante y hacia atrás; todo esto orientado a mejorar las condiciones económicas y financieras de los pequeños y medianos productores de trucha en el departamento.

En este caso, las políticas del nuevo gobierno que se orientan al fortalecimiento empresarial y a la generación de empleo, son una oportunidad de crecimiento y posicionamiento para la Piscícola Santa Brígida E.U.

1.2.1.2 Análisis del entorno económico. En el contexto económico actual, en el que las **empresas** se mueven hacia la **globalización**, las grandes operaciones de **fusión** o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los **modelos** de negocio, por esto la **economía mundial** avanza hacia un nuevo **modelo** basado en **el conocimiento** por encima de los demás factores económicos tangibles. Dentro de los factores económicos que influyen en el desarrollo de la actividad empresarial de la empresa Piscícola Santa Brígida están:

Globalización de la economía: Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) *"La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de*

¹ Disponible en versión HTML en: <http://regiones.presidencia.gov.co/Acuerdos/Paginas/AcuerdosparalaProsperidad.aspx>

tecnología"². También se considera que la globalización "es un proceso **económico, tecnológico, social y cultural** a gran escala, que consiste en la creciente **comunicación** e **interdependencia** entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter **global**. La globalización es a menudo identificada como un **proceso dinámico** producido principalmente por las **sociedades** que viven bajo el **capitalismo democrático** o la **democracia liberal** y que han abierto sus puertas a la **revolución informática**, plegando a un nivel considerable de **liberalización** y **democratización** en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales"³.

La empresa Piscícola Santa Brígida E.U., considerando el comportamiento del mercado internacional y la demanda insatisfecha que existe en Estados Unidos y la Unión Europea, debe ser proactiva anticipándose a los efectos que pueda causar el TLC (Tratado de libre comercio), en su estructura comercial y financiera.

De acuerdo a reportes realizados por el portal de comercio exterior del Perú, en el mes de julio de 2010, el principal proveedor de trucha arcoíris cultivada a Estados Unidos es Canadá, con 4.2 millones de dólares y un volumen de 665 toneladas; seguido por Colombia con 820 mil dólares y 164 toneladas; el precio de la trucha importada por Estados Unidos de Colombia esta en alrededor de cinco dólares el kilogramo, y la de Canadá oscila a un precio promedio de seis dólares el kilogramo a pesar de la corta distancia entre ambos países. "Por otra parte, en el mercado Europeo, según los precios reportados por Globefish, la trucha de 400 gramos se vende en granja italiana a 2.80 dólares el kilogramo, la eviscerada aumenta a 3.90 dólares el kilo y los filetes valen unos 8 dólares el kilo"⁴. Desde este punto de vista, la globalización económica se convierte en una oportunidad para la empresa pues le abre la posibilidad de conquistar nuevos mercados a nivel internacional, y tener acceso a nuevas tecnologías propias del sector acuícola.

Disponibilidad de crédito: Esta variable se convierte en una oportunidad para la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., por cuanto el Gobierno Nacional buscando generar empleo ha creado leyes que favorecen la adquisición de créditos a micro, pequeños y medianos empresarios; ofreciendo 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. Entre los decretos cabe mencionar el decreto 3078 de Septiembre 08 de 2006 a través del cual se creó formalmente el programa de

² Disponible en versión html en: <http://economia-globalizacion.blogspot.com/2006/01/qu-es-la-globalizacion.html>

³ Disponible en versión html en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

⁴ Disponible en versión html en: <http://www.pymex.pe/noticias/peru/5030-peru-es-el-tercer-mayor-exportador-de-trucha-fresca-a-eeuu.html>

inversión Banca de las 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 empresas y emprendedores. Mediante decreto 2233 de 2006 reglamenta los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales.

En la ciudad de Ipiales, con el fin de facilitar el acceso al crédito a los sectores social y económicamente menos favorecidos, para lo cual orienta sus actividades principalmente hacia el otorgamiento de créditos al sector de la micro y pequeña empresa, se destacan: Contactar, WWBColombia, la Fundación Mundo Mujer, Finamérica y el Banco Agrario de Colombia. También ofrecen crédito las entidades bancarias existentes en la ciudad como: Banco de Occidente, Banco de Colombia. Colmena, Av-Villas, Banco de Bogotá, Banco Popular, Davivienda, entre otras.

Tasa de inflación: *“Generalmente se entiende por inflación el “incremento en el nivel general de precios” (Case, p.179), o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios. El fenómeno inverso a la inflación es la deflación, y esta ocurre cuando una gran cantidad de precios decrecen en forma simultánea, o sea, una disminución del nivel general de precios”⁵.*

Para la Piscícola Santa Brígida, la inflación y su tendencia al alza, se convierte en una amenaza, puesto que el incremento de los precios puede ocasionar una disminución notable en el consumo de trucha y un incremento en los costos de producción, pues de acuerdo a las estadísticas el 2010 cerró con un elevado 3,17%, y ahora enero inicia con una disparada de 0,91%, razón por la cual se prendió una alerta naranja. Entre los principales factores que han influido en el alza inflacionaria están: El invierno que azotó al país durante el segundo semestre del año pasado; la temporada escolar, y el residual de altos precios con que cerró el último año.

Tasa de cambio: Es la cotización de una moneda en términos de otra moneda, expresa el número de unidades de una moneda que hay que dar para obtener una unidad de otra moneda. Este es un factor coyuntural para la empresa que se convierte en amenaza cuando hay revaluación de la moneda nacional, que facilita el contrabando en la frontera y la libre entrada de trucha a nuestro departamento; cuando se presenta un proceso devaluacionista se favorece la comercialización de trucha hacia el Ecuador, o simplemente se incrementa la demanda dado el flujo de ecuatorianos en la ciudad fronteriza.

⁵ Disponible en versión html en: <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto>

El Desempleo/Nivel de Ingresos: De acuerdo a los reportes del DANE, el desempleo en Colombia, a 31 de enero de 2011 ha aumentado en 0,6% con respecto a Diciembre de 2010, ya que cerró en el 11,8%, aspecto que se convierte en una amenaza para la empresa puesto que entre mayor sea el desempleo, menor será el nivel de ingresos de la población, y por ende habrá una disminución en el consumo.

1.2.1.3 Análisis del entorno social, cultural y demográfico. El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

Tasa de crecimiento poblacional: *“Es el Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos”⁶.*

Dado que la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., tiene mercado en varios municipios del Departamento de Nariño y en la ciudad de Santiago de Cali, se ha tomado como referencia la tasa de crecimiento poblacional de Colombia, estimada por el DANE con base al censo 2005 para el año 2010 en 1,18%. El incremento poblacional es una oportunidad para la empresa, pues existe relación directa entre el crecimiento de la población y el incremento del consumo de alimentos.

Cambios en los patrones culturales de la población: Hoy por hoy la población tiende a consumir una alimentación mas saludable y balanceada, razón por la cual el consumo de carnes blancas ha ganado terreno sobre el consumo de carnes rojas, mas aun el consumo de pescados y mariscos dadas sus propiedades nutricionales y bajo contenido de grasa; este factor se convierte en una oportunidad para que la empresa pueda posicionar su producto en el mercado.

⁶ Disponible en versión html en: <http://www.indexmundi.com/es/colombia/tasadecrecimiento>.

1.2.1.4 Análisis del entorno tecnológico. Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Acceso a la información: Hoy por hoy, la información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas, pues es el insumo fundamental para el proceso de toma de decisiones, puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de una empresa, y su sistematización, organización, clasificación y análisis se facilita gracias a la existencia de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. En el caso de la piscícola Santa Brígida, el acceso a la información se convierte en una oportunidad, pues permite conseguir nuevos clientes y proveedores, al tiempo que le posibilita el acceso a nuevos mercados.

Tecnología de Punta e investigaciones y proyectos en pro del mejoramiento genético: Colombia ha permanecido al margen de muchas de las aplicaciones biotecnológicas en peces como manipulación cromosómica (ginogénesis, androgénesis y poliploides), la tecnología de la expresión proteica, los análisis de caracterización genética poblacional, el mapeo génico, las vacunas de DNA, y los organismos modificados genéticamente (OMG).

“Muchos países, con amplia tradición pesquera en Asia, Europa y Norteamérica, reconocen la utilidad de estas metodologías en la acuicultura como una estrategia para el desarrollo de una mayor fuente de proteína animal para alimentar grandes grupos humanos, y crear otros derivados nutritivos para la dieta en animales de ceba”⁷. Sin embargo la Piscícola Santa Brígida considera el desarrollo tecnológico y la manipulación genética como una oportunidad ya que puede acceder a ellos a través proveedores certificados que trabajan con ovas mejoradas importadas del Canadá.

1.2.1.5 Matriz de evaluación del ambiente externo. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

⁷ Disponible en Internet: <http://rccp.udea.edu.co/index.php/ojs/article/viewFile/156/153>

Cuadro 2. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Empresa Piscícola Santa Brígida. Municipio de Córdoba 2011.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	ABAJ
ENTORNO POLITICO-LEGAL									
Leyes tributarias y reformas de la misma	X						X		
Leyes y códigos laborales				X				X	
Cambio de Gobierno			X						X
ENTORNO ECONOMICO									
Globalización de la Economía			X					X	
Disponibilidad de crédito	X						X		X
Tasa de inflación						X		X	
Tasa de cambio						X		X	
El Desempleo/Nivel de Ingresos						X	X		
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO									
Tasa de crecimiento poblacional		X							X
Cambios en los patrones culturales de la población		X						X	
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Acceso a la información			X					X	
Tecnología de Punta e investigaciones y proyectos en pro del mejoramiento genético		X						X	

Fuente: Esta investigación

1.2.1.6 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Esta matriz permite evaluar las amenazas y oportunidades del entorno y la manera como estas afectan el que hacer de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U

Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Empresa Piscícola Santa Brígida. Municipio de Córdoba 2011.

Factores claves del entorno externo	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<u>Oportunidades</u>			
1. Leyes Tributarias y reformas de las mismas	0,2	4	0,8
2. Cambio de Gobierno	0,03	3	0,09
3. Globalización de la Economía	0,08	3	0,24
4. Disponibilidad de crédito	0,18	4	0,72
5. Tasa de crecimiento poblacional	0,08	3	0,24
6. Cambios en los patrones culturales de la población	0,06	3	0,18
7. Acceso a la información	0,08	3	0,24
8. Tecnología de Punta e investigaciones y proyectos en pro del mejoramiento genético	0,05	3	0,15
<u>Amenazas</u>			0
1. Leyes y códigos laborales	0,03	1	0,03
2. Tasa de cambio	0,05	2	0,1
3. El Desempleo/Nivel de Ingresos	0,12	2	0,24
4. Tasa de inflación	0,04	2	0,08
Total	1		3,11
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 3.11 está por arriba de la media de 2.50, por lo tanto la empresa tiene más oportunidades que amenazas.</p>			

Fuente: Esta investigación.

En el cuadro anterior, los factores claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en que desenvuelve la empresa. El peso ponderado es de 3.11, lo cual significa que la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., cuenta con más oportunidades que amenazas, aspecto que debe aprovechar para consolidarse en el mercado y crecer.

1.2.2 Análisis del entorno medio. “El análisis competitivo o análisis del entorno medio, es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo”⁸. Para realizar el análisis competitivo se tomara como herramienta las cinco fuerzas competitivas identificadas por Michael Porter.

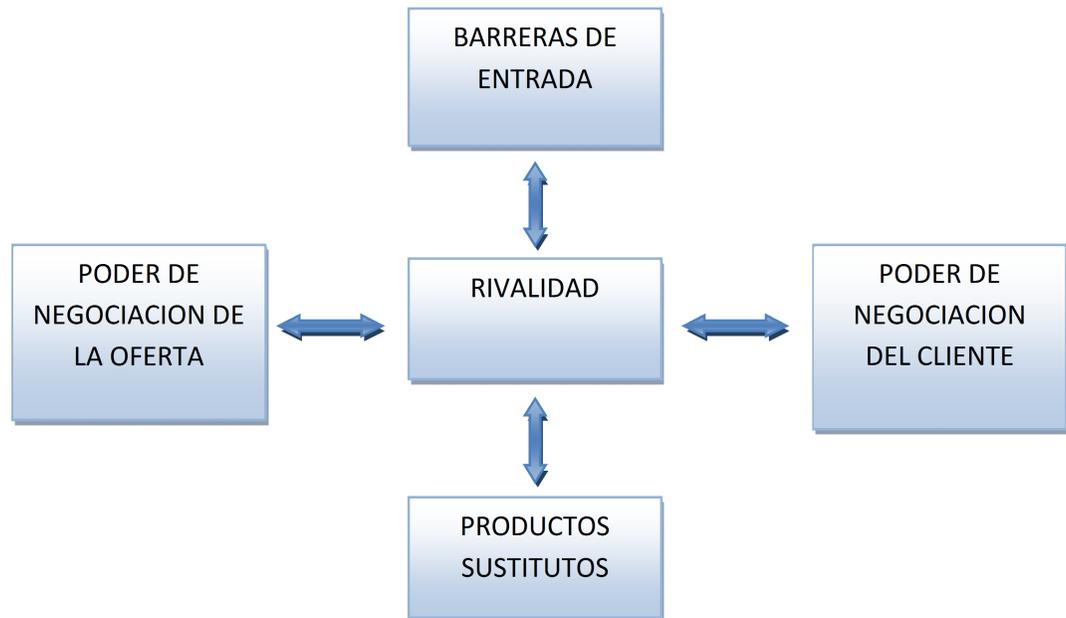
1.2.2.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas. De acuerdo al modelo de Porter: “Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial: Amenaza de nuevos entrantes, Rivalidad entre competidores, Poder de negociación con los proveedores, Poder de negociación con los clientes, Amenaza de productos o servicios sustitutivos. La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor”⁹

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

⁸ Disponible en versión html: <http://www.marketing-xxi.com./analisis-competitivo-17.htm>

⁹ Disponible en versión html: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Grafico 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.



Fuente: Esta investigación.

Rivalidad, En el sector acuícola, específicamente en el segmento de la trucha arcoíris, existe un grado importante de rivalidad, pues, los competidores directos a nivel regional son los productores de trucha del corregimiento del Encano en el municipio de San Juan de Pasto, los productores de Cumbal y productores artesanales de otros municipios, cuya producción sale básicamente en los meses de Marzo o Abril, producción que no alcanza a abastecer la demanda regional, presentándose la necesidad de traer este producto del vecino país del Ecuador. Cabe anotar que en el corregimiento del Encano existen productores con amplia experiencia tanto en producción como en comercialización, allí incluso existe un proyecto avalado por la tercera convocatoria fondo emprender, dentro del consolidado agropecuario departamental sobresale el municipio de Pasto con una producción anual de 332.25 toneladas, representando el 68.68% de la producción del departamento de Nariño.

A nivel de Córdoba, no tenemos competidores fuertes, pues todos los productores lo hacen de manera artesanal y ni siquiera alcanzan a cubrir la demanda local, además su producción no tiene ningún parámetro técnico, ni de calidad.

Barreras de entrada, para la implementación de una estación piscícola, si existen barreras de entrada, siendo la más importante el requerimiento de capital, y la implementación de técnicas apropiadas de cultivo que garanticen al cliente la inocuidad y la calidad del producto.

Determinación del poder del proveedor, dentro del sector piscícola existe un gran número de proveedores, sin embargo en el caso de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, quien trabaja con dos proveedores establecidos (DISURAGRO y TRUCHAS SINDAMANOY), está sujeta a las condiciones de los proveedores, ya que está, apalanca su proceso de producción a través de crédito; lo que hace que su poder de negociación sea bajo.

Determinación de la amenaza de sustitución, los productos sustitutos directos de la trucha Arcoíris son los otros tipos de peces ya sean de mar o agua dulce, al igual que los productos enlatados como atún y sardina. La desventaja frente a estos productos es el posicionamiento que ellos tienen en el mercado y en algunos casos su menor costo al consumidor. Sin embargo se tiene como ventaja en el mercado objetivo, que los otros tipos de peces no se ofrecen en óptimas condiciones de presentación y calidad, como debería ser producto fresco, congelado, refrigerado y empacado, creando así una desconfianza al consumidor, que sin duda alguna se inclina por los productos frescos que ofrece la empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Por otra parte, entre los sustitutos indirectos, se encuentran el pollo y las carnes rojas, representando una amenaza mayor el precio del pollo, y una oportunidad la tendencia de la población hacia el consumo de carnes blancas, especialmente el pescado por sus propiedades nutricionales y excelente sabor.

Determinación para el poder del comprador, debido a que la oferta es menor que la demanda del producto, el comprador no tiene poder de negociación sobre el precio del producto, debe acoplarse a los precios del mercado, salvo el caso en que se realice una compra en grandes volúmenes, situación que se presenta esporádicamente.

Cuadro 4. Matriz de las cinco fuerzas competitivas. Empresa Piscícola Santa Brígida. Municipio de Córdoba 2011.

FUERZAS COMPETITIVAS	FUERTE	MEDIO	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

Fuente: Esta investigación.

1.2.2.2 Matriz del perfil competitivo (MPC). “La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa”¹⁰. Para determinar la posición de la empresa Piscícola Santa Brígida se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

Imagen corporativa, La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía en el entorno. La empresa Piscícola Santa Brígida E.U., a pesar de ser nueva en el mercado ha logrado un buen reconocimiento a nivel regional, por la calidad de sus productos, la oportunidad en la entrega, el servicio al cliente, y su responsabilidad.

Estructura organizacional, la empresa en estudio presenta una estructura organizacional sencilla en la cual no existe una asignación clara de funciones y se reconoce como autoridad máxima al gerente, quien se encarga del proceso de toma de decisiones.

Requerimiento de capital, se considera una debilidad para la empresa objeto de estudio, pues los volúmenes de producción son bajos y no han logrado satisfacer la demanda potencial existente, la ampliación de los volúmenes de producción están sujetas a la búsqueda de financiación por parte de la empresa, razón por la cual la empresa aun no ha logrado encontrar su punto de equilibrio y se encuentra presentando pérdidas.

¹⁰ Disponible en versión html: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Participación en el mercado, porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. En el mercado regional la participación de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U. es muy bajo, pues su participación tan solo es del 1.9%, tomando como referencia los volúmenes de producción del Departamento de acuerdo al consolidado agropecuario 2009.

Infraestructura, En este momento la Piscícola Santa Brígida cuenta con 25 estanques, los cuales tienen paredes y pisos en tierra, y la tendencia es el cultivo de trucha en estanques de concreto; pese a esto la empresa desarrolla un buen manejo dentro del ciclo productivo para asegurar el buen sabor del producto.

Publicidad¹¹, la publicidad es una manera de informar al público sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al **público** hacia una acción de consumo. La empresa Piscícola Santa Brígida E.U., ha implementado varias estrategias publicitarias, entre ellas: Cuñas radiales en emisoras locales, patrocinio a eventos de pesca deportiva en los diferentes municipios de la ex provincia de Obando, tarjetas de presentación, participación en ferias empresariales y acuícolas, y visitas personalizadas a clientes potenciales; todo esto ha permitido un importante reconocimiento de la empresa en el departamento.

La siguiente imagen es una muestra de la publicidad de la empresa:

Grafico 3. Tarjeta de presentación Piscícola Santa Brígida E.U. Municipio de Córdoba 2011



Fuente: Esta investigación.

¹¹ Disponible en versión html: <http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>

Competitividad de precios¹², Se denomina precio al **valor monetario** asignado a un **bien** o **servicio**. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc. En el caso de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., es competitiva con precios, puesto que se adapta a los precios que imponen el libre juego de la oferta y la demanda.

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. La empresa Piscícola Santa Brígida E.U. cubre actualmente el 90% del mercado del municipio de Córdoba y un 30% de los mercados de Ipiales, Potosí, Contadero, entre otros. A nivel regional su cobertura es mínima pues el mercado lo abarca en su gran mayoría los productores del corregimiento del Encano y el municipio de Cumbal.

Servicio al cliente¹³, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Para la empresa objeto de estudio, el servicio al cliente se ha convertido en una cultura organizacional, que le ha permitido a la empresa lograr un buen reconocimiento y aceptación en sus clientes.

Calidad¹⁴, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el **cliente** tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. La calidad del producto para la Piscícola Santa Brígida E.U., es fundamental y se ve reflejada en la presentación, frescura, e inocuidad del producto.

¹² Disponible en versión html en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

¹³ Disponible en versión html en: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3_al_cliente

¹⁴ Disponible en versión html en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

Factores claves del entorno externo	Peso	Piscícola Santa Brígida		Alberto Martínez		Productora y Comercializadora Padilla	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Imagen corporativa	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Estructura Organizacional	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Requerimiento de Capital	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
Participación en el mercado	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Infraestructura	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32
Publicidad	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Competitividad de Precios	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Cobertura de mercado	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
Servicio al cliente	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Calidad	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Total	1		2,52		3,45		3,81
<p>Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- mayor debilidad, 2 - menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 3.81, el competidor más fuerte a nivel regional es la Productora y comercializadora Padilla.</p>							

Fuente: Esta Investigación.

1.2.3 Análisis interno. “Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta, detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades”¹⁵. Para realizar el análisis interno de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., se ha tomado como referencia las 4 áreas funcionales de una empresa, a pesar de que en la empresa en estudio no están bien definidas dada su estructura organizacional.

1.2.3.1 Área gerencial. Esta área está relacionada directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

a. Planeación. “La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización”¹⁶. Dentro de la planeación, para evaluar la capacidad interna de la Piscícola Santa Brígida se analizan los siguientes aspectos:

Conciencia de oportunidades, no es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación. Para el gerente de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., es importante estar enterado de los cambios y desarrollos del entorno, en lo posible se trata de aprovechar las oportunidades y mitigar los impactos negativos de las amenazas. Este aspecto es una fortaleza media de alto impacto.

Direccionamiento estratégico, la misión, visión, y principios corporativos están bien definidos dentro de la empresa, dando claridad de la razón de ser de la empresa y del horizonte al que quiere llegar. Se considera esta variable una fortaleza alta de alto impacto.

Establecimiento de objetivos, consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. En la empresa objeto de estudio a pesar de que si se plantean

¹⁵ Disponible en versión html en: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

¹⁶ Disponible en versión html en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_deempresas/planeacion_proceso_administrativo/

objetivos y metas, no existe un plan de acción por escrito, con objetivos bien definidos, medibles y acotados en el tiempo. Se considera este aspecto como una debilidad alta de impacto medio.

“Consideración o desarrollo de premisas, premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, las premisas son pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan. Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras”¹⁷. Preguntas como las anteriores, son tenidas en cuenta para el desarrollo de las actividades de la empresa, sin embargo no existe una planeación propiamente dicha que permita evaluar el desempeño de la misma. Este aspecto se constituye en una debilidad baja de bajo impacto.

Indicadores de gestión, la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, cuando inicio sus actividades tenia establecido unos indicadores de gestión contemplados dentro del plan de negocios y estipulados en el contrato de cooperación interinstitucional con FONADE y el SENA, ellos fueron tomados como base para la evaluación y la decisión de condonación de los recursos asignados por Fondo Emprender. En la actualidad no existe ningún indicador de gestión establecido, convirtiéndose en una debilidad media de medio impacto.

Determinación de estrategia, en la empresa en cuestión, no se ha establecido estrategias como tal, simplemente se ha venido dando respuesta a los requerimientos del entorno de acuerdo a las posibilidades de la empresa. Se considera este factor como una debilidad alta de bajo impacto.

Sistema presupuestal, la Piscícola no cuenta con un presupuesto determinado de acuerdo a las actividades y necesidades de la empresa, el único presupuesto que se manejo fue el contemplado en el plan operativo dentro del plan de negocios durante el proceso de implementación de la empresa. Aspecto que se considera como debilidad alta de alto impacto.

Enfoque de gerencia estratégica, el propietario ha asumido el rol de gerente de la empresa y hasta el momento ha tomado acertadamente decisiones importantes para el sostenimiento de la misma. Aspecto que se considera como fortaleza baja de medio impacto

¹⁷ Disponible en versión html: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp

b. Organización. *“Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir”*¹⁸. En el contexto organizacional, dentro del análisis interno de la empresa Santa Brígida se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Estructura organizativa, a pesar de que existe un organigrama en la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., no existe departamentalización propiamente dicha, ni una verdadera asignación de funciones, pues se maneja muy poca personal y contratos esporádicos dependiendo del ciclo productivo; por otra parte, las decisiones en la empresa son tomadas únicamente por el propietario. Esto se considera una debilidad media de bajo impacto para la empresa Piscícola Santa Brígida.

Manual de funciones y procedimientos, la empresa no posee un manual de funciones y procedimientos, por lo que constituye una debilidad alta de bajo impacto.

Reglamento interno de trabajo, no se cuenta con un reglamento interno de trabajo que especifique los derechos y deberes de los trabajadores, representando para la empresa una debilidad alta de mediano impacto.

Proceso de Toma de decisiones: la toma de decisiones está centralizada en el gerente propietario, hasta el momento se han tomado decisiones acertadas, pues se tiene en cuenta el entorno y sus cambios, lo que constituye fortaleza baja de alto impacto.

Evaluación de desempeño, a la fecha en la empresa no se han definido parámetros de evaluación de desempeño, cada trabajador es evaluado de manera cualitativa de acuerdo a los resultados esperados; está es una debilidad media de mediano impacto.

¹⁸ Disponible en versión html en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_deempresas/organizacion/default.asp

c. Dirección.

Liderazgo, el gerente propietario es un verdadero líder que orienta y dirige a su equipo de trabajo, y se ha ganado el respeto y confianza de sus subalternos; se considera una fortaleza alta de alto impacto.

Motivación, en la empresa no existe un sistema de motivaciones y sanciones para los empleados, el único estímulo de los empleados es la asignación salarial y el buen trato por parte del gerente propietario; por lo tanto se considera una debilidad media de alto impacto.

Clima organizacional, el clima laboral en la Piscícola Santa Brígida permite que los empleados se sientan bien en sus puestos de trabajo, logrando sus objetivos personales al tiempo que contribuyen al desarrollo de la empresa. Por lo tanto es una fortaleza media de bajo impacto.

Trabajo en equipo, a pesar de contar con un número reducido de personal en la empresa, se puede decir que se ha logrado conformar un verdadero equipo de trabajo, lo que ha hecho posible el logro de objetivos y metas planteadas. Siendo así se constituye en una fortaleza alta de medio impacto.

d. Personal. Se conoce como administración de personal a la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de los objetivos de la empresa. Para evaluar internamente a la Piscícola, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Administración de sueldos y salarios, los empleados de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, están vinculados como OPS, en la empresa no existe una tabla salarial acorde a las funciones que cada uno de ellos desempeña, pues la estructura organizacional es sencilla y los ingresos operacionales de la empresa no son suficientes para soportar la carga prestacional que se derivaría al contratar personal por nomina. Se considera una debilidad alta de bajo impacto.

Procesos de selección de personal, la selección de personal se hace de acuerdo a los requerimientos de la empresa de manera imparcial, aunque no se hace a través de convocatorias abiertas, se trata de generar empleo en el municipio, además los puestos de trabajo que se han generado hasta el momento no exigen un alto grado de cualificación. Se constituye en un debilidad media de bajo impacto.

Procesos de entrenamiento y adiestramiento, dada la estructura organizacional de la empresa y la simplicidad de las funciones que desarrollan los operarios hasta el momento no se ha desarrollado ningún programa de capacitaciones y

adiestramientos, lo único que se hace es la inducción al cargo en el momento en que se contratan. Se considera una debilidad baja de bajo impacto.

Seguridad del puesto de trabajo, las actividades operativas que se desarrollan dentro de la empresa se hacen teniendo en cuenta los parámetros de seguridad industrial y la norma técnica 3075 de manipulación de alimentos; se considera una fortaleza media de impacto medio.

e. Control. *“El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración”*¹⁹.

Control de calidad en los productos ofrecidos, la empresa ha implementado un buen control de calidad sobre sus productos, lo que ha permitido que ofrezca al mercado un producto competitivo, inocuo para el consumo humano, logrando un gran grado de aceptación. Se considera una fortaleza alta de alto impacto.

Control de costos, en la empresa no se lleva un adecuado control de costos, pues solo se tienen en cuenta los costos generados en cada lote de producción, tratando de mantener un costo estándar por kilogramo de trucha, para ello se lleva un control de materias primas e insumos y mano de obra a través del sistema de inventarios y costeo del producto, sin embargo los gastos de administración y ventas no son registrados y controlados adecuadamente, haciendo que la empresa no genere los suficientes ingresos para obtener utilidad operacional. Esto se considera una debilidad alta de alto impacto.

Control financiero, la información financiera se condensa en los estados financieros de la empresa, pero no se hace ningún tipo de evaluación o análisis de ellos, razón por la cual se vio la necesidad de realizar un diagnóstico financiero de la empresa y conocer su verdadero estado y generar estrategias que le permitan crecer. Se considera una debilidad alta de alto impacto.

Control de ventas, la empresa lleva un adecuado registro de ventas, que se condensan en la información contable de la empresa, lo que le ha permitido identificar su capacidad de producción y su grado de respuesta ante las demandas del mercado. Se considera una fortaleza media de impacto medio.

¹⁹ Disponible en versión html en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controladmin.htm>

1.2.3.2 Área comercial y de mercadeo. “Es el área en la que se realiza el proceso de **planeación**, ejecución y conceptualización de **precio**, **promoción** y distribución de ideas, mercancías y términos para **crear** intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es una **función** trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el **mercado**, para crear lo que el **consumidor** quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado”²⁰. Para evaluar la capacidad de la empresa para generar respuestas al mercado, se tomaron los siguientes aspectos:

Investigación de mercados, la empresa es producto de un plan de negocios, en el que se realizó una buena investigación de mercados, durante esa investigación se conoció el comportamiento, las preferencias del consumidor y la demanda potencial del producto. En la actualidad se continúa con esta investigación, mediante la implementación de herramientas como los conversatorios y reuniones con personas que están dentro del sector y con entrevistas de opinión con clientes actuales. Este aspecto se considera una fortaleza alta de alto impacto.

Decisiones sobre el producto y precio, el producto más representativo de la empresa es la trucha en fresco, su peso y cantidad de truchas por kilogramo se adaptan a las exigencias del consumidor, siempre teniendo en cuenta la oportunidad y la inocuidad del producto, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado local. En cuanto al precio, se considera que es un precio competitivo y se ajusta de acuerdo al juego de la oferta y la demanda. Por tanto estos aspectos se consideran una fortaleza alta de alto impacto.

Distribución, dadas las características del mercado que cubre, se han identificado dos canales de comercialización: la venta directa y la venta a través de intermediarios. Esto le ha permitido llegar al mercado oportunamente, teniendo control sobre la inocuidad y calidad del producto. Se considera una fortaleza baja de alto impacto.

Promoción y publicidad, para cumplir con sus objetivos comerciales, la empresa ha establecido algunos ganchos promocionales como son descuentos hasta de un 9% dependiendo del volumen de compra. Con respecto a la publicidad, la empresa, ha implementado varias estrategias publicitarias, entre ellas: Cuñas radiales en emisoras locales, patrocinio a eventos de pesca deportiva en los diferentes municipios de la ex provincia de Obando, tarjetas de presentación, participación en ferias empresariales y acuícolas, y visitas personalizadas a clientes potenciales; todo esto ha permitido un importante reconocimiento de la

²⁰ Disponible en versión html en: <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>

empresa en el departamento. Por tanto esta variable, se considera una fortaleza media de alto impacto.

Plan de mercadeo, como fruto de un plan de negocio, la empresa contaba con un plan de mercadeo inicial que fue implementado en su etapa de puesta en marcha, en la actualidad aunque se implementan estrategias comerciales no existe un documento institucionalmente reconocido con indicadores de gestión que le permitan evaluar la efectividad de las mismas; por lo tanto se considera esta variable una debilidad media de impacto medio.

1.2.3.3 Área financiera. “Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros”²¹. La evaluación financiera de la empresa teniendo en cuenta los principales indicadores financieros se realizara en el siguiente capítulo, sin embargo de toma como una debilidad alta de alto impacto el poco control y evaluación de esta área.

1.2.3.4 Área de producción. “El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)”²². Se tienen en cuenta los siguientes aspectos para determinar si la empresa en esta área presenta debilidades fortalezas:

El control de la calidad, como se dijo anteriormente la empresa objeto de estudio realiza control de calidad, convirtiéndose este aspecto en una fortaleza alta de impacto alto.

La organización de la producción²³, dentro de los procesos de gestión de una empresa es muy importante adelantar procesos de planeación u organización de la producción. Con esto se busca ganar eficiencia y cumplir con las metas propuestas al distribuir las actividades a través del tiempo. Esta variable se considera una fortaleza alta de alto impacto, pues la naturaleza del ciclo productivo de la trucha obliga al empresario a planear cada uno de los lotes de producción en tiempo y recursos.

²¹ Disponible en versión html en: <http://www.mitecnologico.com/Main/Aplicacionesenlasempresascontrol>

²² Disponible en versión html en: <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>

²³ Disponible en versión html en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/23/pnplan.htm>

El Mantenimiento general, dado el material en el que están hechos los estanques en la piscícola se realiza un adecuado mantenimiento y lavado de estanques, todo ello encaminado a garantizar la calidad y sabor del producto: por lo cual se considera una fortaleza media de impacto alto.

La Capacidad, como ya se menciona la piscícola cuenta con 25 estanques, lo que le permite una capacidad máxima de producción que 1.5 toneladas al mes, capacidad que es baja frente a las necesidades de mercado y posibilidades de atender mercados mayoristas. Esta variable se ha convertido en una debilidad alta de alto impacto, pues la escases del capital le ha dificultado la adecuación de total de los estanques y adquirir materia prima que le permita utilizar al máximo la capacidad instalada.

Inventario, en la empresa se lleva un registro manual de materia prima, producción en proceso, y la producción terminada; lo cual es una fortaleza media de impacto medio.

Cuadro 6. Matriz de impacto de la capacidad interna. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

FACTORES INTERNOS	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
AREA GERENCIAL									
Planeación									
Conciencia de Oportunidades					X		X		
Direccionamiento Estratégico				X			X		
Establecimiento de objetivos	X							X	
Consideración o desarrollo de premisas			X						X
Indicadores de gestión		X						X	
Determinación de estrategia	X								X
Sistema presupuestal	X						X		
Enfoque de gerencia estratégica						X		X	
Organización									
Estructura organizativa		X							X
Manual de funciones y procedimientos	X								X
Reglamento interno de Trabajo	X							X	
Proceso de Toma de decisiones:						X	X		
Evaluación de desempeño		X						X	
Dirección									
Liderazgo				X			X		
Motivación		X					X		
Clima organizacional					X				X
Trabajo en equipo				X				X	
Personal									
Administración de sueldos y salarios				X					X
Procesos de selección de personal		X							X
Procesos de entrenamiento y adiestramiento			X						X
Seguridad del puesto de trabajo					X			X	
Control									
Control de calidad en los productos ofrecidos				X			X		
Control de Costos	X	X					X		
Control financiero	X						X		

Continuación cuadro 6.

Control de ventas					X			X	
AREA COMERCIAL Y MERCADEO									
Investigación de mercados				X			X		
Decisiones sobre el producto y precio				X			X		
Distribución						X	X		
Promoción y Publicidad					X		X		
Plan de mercadeo		X						X	
AREA FINANCIERA	X						X		
AREA DE PRODUCCION									
El Control de la Calidad				X			X		
La Organización de la Producción				X			X		
El Mantenimiento General					X		X		
La Capacidad	X						X		
Inventario					X			X	

Fuente: Esta investigación.

1.2.3.5 Matriz de evaluación del ambiente interno. Es un mecanismo rápido para realizar una auditoria interna, el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El análisis realizado en la Piscícola Santa Brígida afrontar las debilidades y aprovechar mejor las fortalezas. En su elaboración se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa.

Seleccionar los factores claves críticos de la empresa.

Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor = 1
 Debilidad menor = 2
 Fortaleza menor = 3
 Fortaleza mayor = 4

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

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0; siendo 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.

Cuadro 7. Matriz de evaluación del ambiente interno. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Direccionamiento Estratégico	0,04	4	0,16
Liderazgo y Trabajo en Equipo	0,02	3	0,06
Control de Calidad en los Productos Ofrecidos	0,08	4	0,32
Control de Costos	0,06	1	0,06
Investigación de Mercados	0,08	4	0,32
Distribución, Promoción y Publicidad	0,06	3	0,18
La Organización de la Producción	0,07	4	0,28
Mantenimiento de Estanques	0,02	3	0,06
Manejo de inventarios	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Establecimiento de objetivos	0,05	2	0,1
Indicadores de gestión	0,07	2	0,14
Sistema presupuestal	0,06	1	0,06
Estructura organizativa	0,06	2	0,12
Administración de sueldos y salarios	0,01	2	0,02
Control financiero	0,1	1	0,1
Capacidad de Producción	0,08	1	0,08
Escases de recursos financieros	0,09	1	0,09
Total	1		2,3

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 2,3 lo que demuestra que la empresa posee debilidades importantes que representan grandes desventajas en el desarrollo de su actividad comercial y optimización de los recursos disponibles; sin embargo, existen fortalezas en el área de mercadeo que deben potenciadas para minimizar las debilidades existentes y así, lograr un buen resultado operacional de la misma.

1.2.3.6 Matriz de la gran estrategia. Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz:

Las empresas que se ubican en el **cuadrante I** de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.

Las empresas ubicadas en el **cuadrante II** tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el **cuadrante III** compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo

demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido²⁴.

De acuerdo a lo anterior al análisis interno y externo realizado, se considera que la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., se encuentra ubicada en el cuadrante II de la Matriz de la Gran Estrategia, puesto que cuenta con una posición competitiva débil y no ha sido capaz de atender el mercado que está en crecimiento, por esta razón se considera que la empresa aun es ineficaz y requiere de la implementación de estrategias intensivas y de integración, orientadas a lograr su crecimiento y desarrollo como: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Grafico 4. Matriz de la gran estrategia. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.



Fuente: Esta Investigación.

²⁴ Disponible en versión html en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

1.2.3.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Es una de las herramientas más importantes en la formulación de estrategias utilizada actualmente.

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), nos permite identificar si la empresa necesita implementar estrategias de tipo agresivo, conservador, defensivo o competitivo partiendo de la ubicación de la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

- _ Cuadrante superior izquierdo - Conservador.
- _ Cuadrante superior derecho - Agresivo.
- _ Cuadrante inferior izquierdo - Defensivo.
- _ Cuadrante inferior derecho – Competitivo

El eje x está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

La construcción de la matriz PEEA de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U se hace de la siguiente manera: La asignación de un valor numérico que oscile entre 1 el peor y 6 el mejor, a cada una de las variables que compongan la FF y la FS.

De igual manera se asignara un valor numérico que va de – 1 el mejor a – 6 el peor a las variables que compongan la EA y la VC.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FS y EA.

Luego se marcan los resultados promedios para FF, VC, FS y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.

Se suman los resultados del eje x (VC+FS) y marcar el punto resultante sobre x.

Se suman los resultados del eje y (FF+EA) y marcar el punto resultante sobre y.

Se marca la intersección del nuevo punto (X, Y).

Se dibuja un vector desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la empresa. Los factores analizados para construir la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, son los siguientes:

Cuadro 8. Matriz de posición Estratégica y evaluación de acción. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA	CLASIFICACION
Endeudamiento	2
Margen neto de utilidad	1
Programas de contabilidad	3
Manejo del sistema contable	2
Rotación de cartera	3
Liquidez	2
TOTAL	13
PROMEDIO	2,166666667
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
VENTAJA COMPETITIVA	CLASIFICACION
Publicidad	-1
Precio	-4
Portafolio de producto	-2
Participación en el mercado	-4
Reacción ante los competidores	-2
TOTAL	-13
PROMEDIO	-2,166666667
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CLASIFICACION
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-3
Desempleo	-3
Barreras de entrada	-3
TOTAL	-11
PROMEDIO	-2,75
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA DEL SECTOR	CLASIFICACION
Responsabilidad social	3
Potencial de crecimiento	6
Normatividad	3
TOTAL	12
PROMEDIO	4

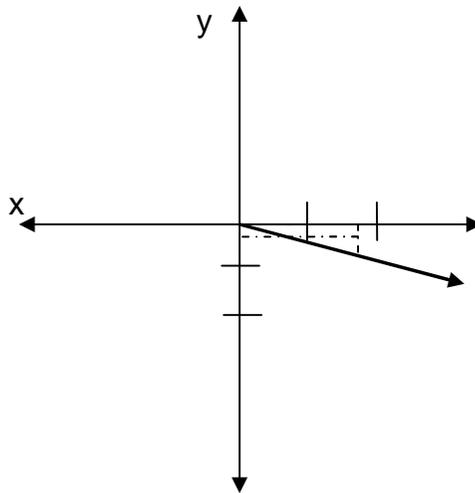
Fuente: Esta Investigación.

Según los resultados anteriores se tiene que:

X	VC+FS	1,83333333
Y	FF+EA	-0,58333333

Los resultados (1.83; -0.58) se ubican en la matriz y se traza un vector desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección.

Grafico 5. Posición de la empresa y evaluación de la acción. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.



Fuente: Esta Investigación.

De acuerdo al grafico anterior la empresa se encuentra en el cuadrante inferior derecho, lo que indica que la empresa debe implementar estrategias de tipo competitivo como por ejemplo: Integración vertical hacia atrás, aliándose con los proveedores de materia prima e insumos, de esta manera lograr bajar los costos de producción.

2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnóstico financiero hace referencia al análisis cualitativo de la información financiera de una empresa. El punto de partida para preparar el diagnóstico financiero es el Análisis Financiero²⁵, el cual es concebido como: *“El Análisis financiero es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación. En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes”*²⁶. Para realizar el análisis financiero de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U., se han tomado como punto de referencia los datos registrados por la empresa durante los periodos 2008, 2009, 2010, todo ello con el fin de establecer la tendencia del comportamiento financiero de la empresa.

2.1 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación **económica** y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado²⁷. Para realizar el diagnostico financiero de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U. se ha tomado como base los estados financieros del periodo 2008-2010.

2.1.1 Balance general. Documento contable que refleja la situación patrimonial de **una empresa** en un momento del **tiempo**. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo **muestra** los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el

²⁵ Disponible en Internet: versión HTML en: http://senahistorico.blackboard.com/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id=_2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_208351_1%26url%3d

²⁶ Disponible en Internet: versión HTML en: http://senahistorico.blackboard.com/webapps/portal/frameset.jsp?tab_id=_2_1&url=%2fwebapps%2fblackboard%2fexecute%2flauncher%3ftype%3dCourse%26id%3d_208351_1%26url%3d

²⁷ Disponible en Internet: versión HTML en: http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros

pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea *imagen* fiel del estado patrimonial de la empresa²⁸.

Cuadro 9. Balance general. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011

PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. AÑOS 2008-2009-2010			
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO			
DISPONIBLE	4.424	3.480.436	1.530.703
CAJA	4.326	3.426.048	1.497.807
BANCOS	98	54.388	32.895
INVERSIONES	37.243.902	31	
DERECHOS FIDUCIARIOS	37.243.902	31	
DEUDORES		2.990.795	11.296.471
CLIENTES			1.933.345
ANTICIPO		2.990.795	9.289.183
ANTICIPO IMPUESTOS	493.862		
DEUDORES VARIOS			73.943
INVENTARIOS	9.348.636	25.732.990	17.739.522
MATERIA PRIMA	6.200.000	10.060.692	762.448
PRODUCTOS EN PROCESO		15.119.409	15.477.919
PRODUCTOS TERMINADOS			
MATERIALES, REPUESTOS	3.148.636	1.148.654	1.299.254
ENVASES Y EMPAQUES		353.064	612.878
PROVISIONES		(948.829)	(412.977)
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	4.370.834	37.756.268	35.537.290
CONSTRUCCIONES EN CURSO	4.171.000	20.597.100	10.973.000
MAQUINARIA Y EQU. EN MO			9.679.100
CONSTRUCCIONES			17.911.701
MAQUINARIA Y EQUIPO		17.911.701	17.911.701
EQUIPO DE COMPUTACION	218.000	190.000	
DEPRECIACION ACUMULA	(18.166)	(942.533)	(3.026.511)
DIFERIDOS	469.814	102.360	68.240
GASTOS PAGADOS POR ANT	333.334		
CARGOS DIFERIDOS	136.480	102.360	68.240
TOTAL ACTIVO	51.931.472	70.062.880	66.172.226

28 Disponible en Internet: versión HTML en: <http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>

Continuación cuadro 9.

PASIVO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	52.911.400	52.911.400	
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	52.911.400	52.911.400	
PROVEEDORES NACIONALES		6.311.800	7.455.572
		6.311.800	7.455.572
CUENTAS POR PAGAR A CONTRATISTAS	300.000	4.044.356	9.287.853
COSTOS Y GASTOS POR RETENCIONES EN LA FUENTE	300.000	1.050.000	872.000
IMPUESTO A LAS VENTAS RETE		281.356	126.853
ACREEDORES		96.000	52.000
IMPUESTOS, GRAVAMENES IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS		2.617.000	8.237.000
OBLIGACIONES SALARIOS		600.000	
		600.000	
PASIVOS ESTIMADOS Y PARA OBLIGACIONES FI			466.000
			466.000
TOTAL PASIVO	53.211.400	63.867.556	17.209.425
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	2.315.600	15.228.600	15.228.600
APORTES SOCIALES	2.315.600	15.228.600	15.228.600
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(3.595.528)	(5.437.749)	42.767.477
PERDIDA DEL EJERCICIO	(3.595.528)	(5.437.749)	42.767.477
RESULTADOS DE EJERCICIO		(3.595.528)	(9.033.276)
PERDIDAS ACUMULADAS		(3.595.528)	(9.033.276)
TOTAL PATRIMONIO	(1.279.928)	6.195.324	48.962.801
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51.931.472	70.062.880	66.172.226

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

2.2 ESTADO DE RESULTADOS

“Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa”²⁹.

²⁹ Disponible en Internet: versión HTML en: <http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>

**Cuadro 10. Estado de resultados. Empresa Piscícola Santa Brígida. .
Municipio de Córdoba 2011**

PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. AÑOS 2008-2009-2010			
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS OPERACIONALES			
OPERACIONALES		40.982.950	64.576.700
PESCA		40.982.950	64.576.700
COSTO DE VENTAS			
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS		39.214.515	63.784.222
PROVISIONES		9.065.789	6.501.176
PESCA		30.148.726	57.283.046
GASTOS OPERACIONALES			
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	3.563.626	7.102.849	9.406.617
GASTOS DE PERSONAL	915.000	22.000	
HONORARIOS	1.050.000	2.350.000	2.700.000
IMPUESTOS		55.000	
ARRENDAMIENTOS	666.666	1.139.999	
SERVICIOS	605.274	2.150.561	5.329.497
GASTOS LEGALES	61.120	374.789	33.320
GASTOS DE VIAJE	42.000	503.000	949.500
DEPRECIACIONES	18.166	176.500	120.300
DIVERSOS	205.400	331.000	274.000
OPERACIONALES DE VENTAS	12.000	419.627	1.893.900
GASTOS DE PERSONAL			366.000
SERVICIOS		251.627	1.383.000
DIVERSOS	12.000	168.000	144.900
PROVISIONES			
RESULTADO OPERACIONAL	(3.575.626)	(5.754.041)	(10.508.039)
INGRESOS NO OPERACIONALES			
NO OPERACIONALES		464.267	54.602.798
FINANCIEROS		464.267	507.243
RECUPERACION			1.182.100
DIVERSOS			52.913.455
GASTOS NO OPERACIONALES			
NO OPERACIONALES	19.902	147.975	861.282
FINANCIEROS	19.902	109.512	695.005
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES		23.334	
GASTOS EXTRAORDINARIOS		15.129	166.240
GASTOS DIVERSOS			37
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(3.595.528)	(5.437.749)	43.233.477
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.			466.000
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.			466.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.595.528)	(5.437.749)	42.767.477

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

2.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

2.3.1 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 decisiones³⁰.

³⁰ Disponible en Internet: versión HTML en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/clasmeanfinisr.htm>

2.3.1.1 Balance general – Análisis Horizontal:

Cuadro 11. Análisis horizontal balance general, periodo 2008-2009. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U.				
BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL				
AÑOS 2008-2009				
ACTIVO				
DISPONIBLE	3.480.435,76	4.424,27	3.476.011,49	78567%
CAJA	3.426.048,00	4.326,00	3.421.722,00	79097%
BANCOS	54.387,76	98,27	54.289,49	55245%
INVERSIONES	31,00	37.243.902,00	- 37.243.871,00	-100%
DERECHOS FIDUCIARIOS	31,00	37.243.902,00	- 37.243.871,00	-100%
DEUDORES	2.990.795,00	493.862,00	2.496.933,00	
CLIENTES				
ANTICIPO	2.990.795,00		2.990.795,00	
ANTICIPO IMPUESTOS				
DEUDORES VARIOS		493.862,00		
INVENTARIOS	25.732.990,00	9.348.636,00	16.384.354,00	175%
MATERIA PRIMA	10.060.692,00	6.200.000,00	3.860.692,00	62%
PRODUCTOS EN PROCESO	15.119.409,00		15.119.409,00	
PRODUCTOS TERMINADOS	-		-	
MATERIALES, REPUESTOS	1.148.654,00	3.148.636,00	- 1.999.982,00	-64%
ENVASES Y EMPAQUES	353.064,00		353.064,00	
PROVISIONES	- 948.829,00		- 948.829,00	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	37.756.268,00	4.370.834,00	33.385.434,00	764%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	20.597.100,00	4.171.000,00	16.426.100,00	394%
MAQUINARIA Y EQU. EN MO	-			
CONSTRUCCIONES				
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.911.701,00	-	17.911.701,00	
EQUIPO DE COMPUTACION	190.000,00	218.000,00	- 28.000,00	-13%
DEPRECIACION ACUMULA	- 942.533,00	- 18.166,00	- 924.367,00	5088%
DIFERIDOS	102.360,00	469.814,00	- 367.454,00	-78%
GASTOS PAGADOS POR ANT	-	333.334,00	- 333.334,00	-100%
CARGOS DIFERIDOS	102.360,00	136.480,00	- 34.120,00	-25%
TOTAL ACTIVO	70.062.879,76	51.931.472,27	18.131.407,49	35%

Continuación cuadro 11.

PASIVO				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	52.911.400,00	52.911.400,00	-	0%
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	52.911.400,00	52.911.400,00	-	0%
PROVEEDORES	6.311.800,00		6.311.800,00	
NACIONALES	6.311.800,00		6.311.800,00	
CUENTAS POR PAGAR	4.044.356,00	300.000,00	3.744.356,00	1248%
A CONTRATISTAS	-		-	
COSTOS Y GASTOS POR	1.050.000,00	300.000,00	750.000,00	250%
RETENCIONES EN LA FUENTE	281.356,00		281.356,00	
IMPUESTO A LAS VENTAS RETE	96.000,00		96.000,00	
ACREEDORES	2.617.000,00		2.617.000,00	
IMPUESTOS, GRAVAMENES	-			
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	-			
OBLIGACIONES	600.000,00		600.000,00	
SALARIOS	600.000,00		600.000,00	
PASIVOS ESTIMADOS Y PARA OBLIGACIONES FI				
TOTAL PASIVO	63.867.556,00	53.211.400,00	10.656.156,00	20%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	15.228.600,00	2.315.600,00	12.913.000,00	558%
APORTES SOCIALES	15.228.600,00	2.315.600,00	12.913.000,00	558%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(5.437.748,51)	- 3.595.527,73	- 1.842.220,78	51%
PERDIDA DEL EJERCICIO	(5.437.748,51)	- 3.595.527,73	- 1.842.220,78	51%
RESULTADOS DE EJERCIO	(3.595.527,73)		- 3.595.527,73	
PERDIDAS ACUMULADAS	(3.595.527,73)		- 3.595.527,73	
TOTAL PATRIMONIO	6.195.323,76	- 1.279.927,73	7.475.251,49	-584%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.062.879,76	51.931.472,27	18.131.407,49	35%

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

En el balance comparativo del año 2009 con respecto al 2008 se pueden apreciar cambios muy bruscos, dado que en el año 2008 la empresa se constituye en el mes de mayo y durante su etapa de puesta en marcha no genera ingresos operacionales, siendo así, las cuentas que resultaron más afectadas porcentualmente durante el periodo en análisis fueron: Disponible con una variación del 78566.89%, esto debido a que en el 2009 se empieza la etapa comercial de la empresa y por lo tanto hay un mayor flujo de efectivo; la cuenta de propiedad planta y equipo presenta una variación del 763.82%, puesto que en el 2009 se ejecutan la mayor parte de los recursos asignados por Fondo Emprender en construcciones y maquinaria y equipo; la cuenta de inventarios se incrementa

en un 175.26%, dado que la empresa se encuentra en su etapa operativa a diferencia del periodo anterior y mantiene inventario de productos en proceso (alevinos) y materia prima (concentrado), por otro lado, en este periodo se ejecuta el 100% de los recursos del Fondo Emprender y por esta razón la cuenta inversiones aparece con una disminución del 100% respecto al año anterior. Considerando el comportamiento de los pasivos durante el periodo en análisis, se observa que las obligaciones Financieras permanecen constantes, que aparecen la cuentas proveedores y obligaciones laborales por las razones citadas anteriormente, así mismo, las cuentas por pagar se incrementan en un 1248.12% y se presenta una disminución de Impuestos del 100%, pues los impuestos en el 2008 obedecen a las compras diversas que se hicieron para el montaje de la empresa.

Cuadro 12. Análisis horizontal, balance general periodo 2009-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U.				
BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL				
AÑOS 2009-2010				
	AÑO 2010	AÑO 2009	VARIACION	PORCENTAJE (%)
ACTIVO				
DISPONIBLE	1.530.702,53	3.480.435,76	- 1.949.733,23	-56%
CAJA	1.497.807,13	3.426.048,00	- 1.928.240,87	-56%
BANCOS	32.895,40	54.387,76	- 21.492,36	-39,52%
INVERSIONES	-	31,00	- 31,00	-100%
DERECHOS FIDUCIARIOS	-	31,00	- 31,00	-100%
DEUDORES	11.296.471,00	2.990.795,00	8.305.676,00	277,71%
CLIENTES	1.933.345,00		1.933.345,00	
ANTICIPO	9.289.183,00	2.990.795,00	6.298.388,00	211%
ANTICIPO IMPUESTOS				
DEUDORES VARIOS	73.943,00			
INVENTARIOS	17.739.522,00	25.732.990,00	- 7.993.468,00	-31%
MATERIA PRIMA	762.448,00	10.060.692,00	- 9.298.244,00	-92%
PRODUCTOS EN PROCESO	15.477.919,00	15.119.409,00	358.510,00	2%
PRODUCTOS TERMINADOS	0,00	-	-	
MATERIALES, REPUESTOS	1.299.254,00	1.148.654,00	150.600,00	13%
ENVASES Y EMPAQUES	612.878,00	353.064,00	259.814,00	74%
PROVISIONES	(412.977,00)	948.829,00	535.852,00	-56%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	35.537.290,00	37.756.268,00	- 2.218.978,00	-6%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	10.973.000,00	20.597.100,00	- 9.624.100,00	-47%
MAQUINARIA Y EQU. EN MO	0,00	-	-	
CONSTRUCCIONES	9.679.100,00		9.679.100,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.911.701,00	17.911.701,00	-	0%
EQUIPO DE COMPUTACION	0,00	190.000,00	- 190.000,00	-100%
DEPRECIACION ACUMULA	(3.026.511,00)	942.533,00	- 2.083.978,00	221%

Continuación cuadro 12.

DIFERIDOS	68.240,00	102.360,00	-	34.120,00	-33%
GASTOS PAGADOS POR ANT	0,00	-	-	-	
CARGOS DIFERIDOS	68.240,00	102.360,00	-	34.120,00	-33%
TOTAL ACTIVO	66.172.225,53	70.062.879,76	-	3.890.654,23	-6%
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	52.911.400,00	-	-	0%
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	0,00	52.911.400,00	-	-	0%
PROVEEDORES	7.455.572,00	6.311.800,00		1.143.772,00	18%
NACIONALES	7.455.572,00	6.311.800,00		1.143.772,00	18%
CUENTAS POR PAGAR	9.287.853,00	4.044.356,00		5.243.497,00	130%
A CONTRATISTAS	0,00	-		-	
COSTOS Y GASTOS POR	872.000,00	1.050.000,00	-	178.000,00	-17%
RETENCIONES EN LA FUENTE	126.853,00	281.356,00	-	154.503,00	-55%
IMPUESTO A LAS VENTAS RETE	52.000,00	96.000,00	-	44.000,00	-46%
ACREEDORES	8.237.000,00	2.617.000,00		5.620.000,00	215%
IMPUESTOS, GRAVAMENES					
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS					
OBLIGACIONES		600.000,00	-	600.000,00	-100%
SALARIOS		600.000,00	-	600.000,00	-100%
PASIVOS ESTIMADOS Y	466.000,00			466.000,00	
PARA OBLIGACIONES FI	466.000,00			466.000,00	
TOTAL PASIVO	17.209.425,00	63.867.556,00	-	46.658.131,00	-73%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.228.600,00	15.228.600,00	-	-	0%
APORTES SOCIALES	15.228.600,00	15.228.600,00	-	-	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	42.767.477,00	-	5.437.748,51	48.205.225,51	-886%
PERDIDA DEL EJERCICIO	42.767.477,00	-	5.437.748,51	48.205.225,51	-886%
RESULTADOS DE EJERCIO	-	9.033.276,24	-	3.595.527,73	-
PERDIDAS ACUMULADAS	-	9.033.276,24	-	3.595.527,73	-
TOTAL PATRIMONIO	48.962.800,76	6.195.323,76		42.767.477,00	690%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	66.172.225,76	70.062.879,76	-	3.890.654,00	-6%

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

Teniendo en cuenta el balance comparativo 2009-2010, se puede decir que la variación más significativa porcentualmente es del -886.49%, correspondiente al resultado del ejercicio, pues en el 2010 la empresa presenta utilidad, la subcuenta anticipos presenta un incremento porcentual del 210.59% dado que la empresa se empieza a apalancar con clientes, tal es el caso de Ganacom de Cali; las cuentas por pagar aumentan en un 129.65%, representado en la subcuenta acreedores (214.75%); la caja y el disponible presenta una disminución del 56.02%, debido a que los ingresos por ventas se destinan a la compra de materia prima y no se deja en caja ni tampoco se está consignando en la cuenta bancaria de la empresa; la cuenta inventarios disminuye en 31.06%, pues se empieza a dar un mejor manejo al inventario de materia prima (concentrados) el que presenta una disminución del 92.42%.

2.3.1.2 Estado de resultados – Análisis Horizontal:

Cuadro 13. Análisis horizontal. Estado de resultados-periodo 2008-2009. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. ANALISIS HORIZONTAL-ESTADO DE RESULTADOS-PERIDO 2008-2009				
	AÑO 2009	AÑO 2008	VARIACION	PORCENTA JE (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
OPERACIONALES	40.982.950,00	-	40.982.950,00	
PESCA	40.982.950,00	-	40.982.950,00	
COSTO DE VENTAS				
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	39.214.515,00		39.214.515,00	
PROVISIONES	9.065.789		9.065.789,00	
PESCA	30.148.726,00	-	30.148.726,00	
GASTOS OPERACIONALES				
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	7.102.849,00	3.563.626,00	3.539.223,00	99,3%
GASTOS DE PERSONAL	22.000,00	915.000,00	893.000,00	-97,6%
HONORARIOS	2.350.000,00	1.050.000,00	1.300.000,00	123,8%
IMPUESTOS	55.000,00	-	55.000,00	
ARRENDAMIENTOS	1.139.999,00	666.666,00	473.333,00	71,0%
SERVICIOS	2.150.561,00	605.274,00	1.545.287,00	255,3%
GASTOS LEGALES	374.789,00	61.120,00	313.669,00	513,2%
GASTOS DE VIAJE				1097,6%

Continuación cuadro 13.

	503.000,00	42.000,00	461.000,00	
DEPRECIACIONES	176.500,00	18.166,00	158.334,00	871,6%
DIVERSOS	331.000,00	205.400,00	125.600,00	61,1%
OPERACIONALES DE VENTAS	419.627,00	12.000,00	407.627,00	3396,9%
GASTOS DE PERSONAL				
SERVICIOS	251.627,00	-	251.627,00	
DIVERSOS	168.000,00	12.000,00	156.000,00	1300,0%
PROVISIONES		-	-	
RESULTADO OPERACIONAL	5.754.041,00	3.575.626,00	2.178.415,00	60,9%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
NO OPERACIONALES	464.267,11		464.267,11	
FINANCIEROS				
RECUPERACION				
DIVERSOS	464.267,11		464.267,11	
GASTOS NO OPERACIONALES				
NO OPERACIONALES	147.974,62	19.901,73	128.072,89	643,5%
FINANCIEROS	109.511,62	19.901,73	89.609,89	450,3%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	23.334,00		23.334,00	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	15.129,00		15.129,00	
GASTOS DIVERSOS				
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	5.437.748,51	3.595.527,73	1.842.220,78	51,2%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.				
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.437.748,51	3.595.527,73	1.842.220,78	51,2%

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

Continuando con el análisis horizontal del estado de resultados se tiene que para el periodo 2008-2009, las cuentas que más han experimentado cambios son: los gastos operacionales de ventas con una variación del 3396,9%, teniendo su mayor variación en la subcuenta diversos, esto dado que la empresa en el 2009 inicia su etapa operativa y requiere de la compra de facturas, algunos elementos de trabajo y la participación en ferias empresariales para dar a conocer su producto; los servicios de ventas a parecen el año 2009 pues se requiere la implementación de algunas estrategias publicitarias para ingresar el producto a l mercado y posicionarlo; la cuenta de gastos no operacionales aumenta en un 643.5% como consecuencia del mismo proceso operativo y el manejo de la cuenta bancaria de la empresa; por la misma razón los gastos operacionales de administración presentan un incremento porcentual del 99.3%.

Cuadro 14. Análisis horizontal. Estado de resultados-periodo 2009-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. ANALISIS HORIZONTAL-ESTADO DE RESULTADOS-PERIDO 2009-2010				
	AÑO 2010	AÑO 2009	VARIACION	PORCENTAJE (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
OPERACIONALES	64.576.700,00	40.982.950,00	23.593.750,00	57,6%
PESCA	64.576.700,00	40.982.950,00	23.593.750,00	57,6%
COSTO DE VENTAS COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	63.784.222,00	39.214.515,00	24.569.707,00	62,7%
PROVISIONES	6.501.176	9.065.789	2.564.613,00	-28,3%
PESCA	57.283.046,00	30.148.726,00	27.134.320,00	90,0%
GASTOS OPERACIONALES				
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	9.406.616,87	7.102.849,00	2.303.767,87	32,4%
GASTOS DE PERSONAL		22.000,00	22.000,00	-100,0%
HONORARIOS	2.700.000,00	2.350.000,00	350.000,00	14,9%
IMPUESTOS		55.000,00	55.000,00	-100,0%
ARRENDAMIENTOS		1.139.999,00	1.139.999,00	-100,0%
SERVICIOS	5.329.496,87	2.150.561,00	3.178.935,87	147,8%
GASTOS LEGALES	33.320,00	374.789,00	341.469,00	-91,1%
GASTOS DE VIAJE	949.500,00	503.000,00	446.500,00	88,8%
DEPRECIACIONES	120.300,00	176.500,00	56.200,00	-31,8%
DIVERSOS	274.000,00	331.000,00	57.000,00	-17,2%
OPERACIONALES DE VENTAS	1.893.900,00	419.627,00	1.474.273,00	351,3%
GASTOS DE PERSONAL	366.000,00			
SERVICIOS	1.383.000,00	251.627,00	1.131.373,00	449,6%
DIVERSOS	144.900,00	168.000,00	23.100,00	-13,8%
PROVISIONES			-	
RESULTADO OPERACIONAL	10.508.038,87	5.754.041,00	4.753.997,87	82,6%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
NO OPERACIONALES	54.602.797,56	464.267,00	54.138.530,56	11661,1%
FINANCIEROS	507.242,56	464.267,11	464.267,11	100,0%
RECUPERACION	1.182.100,00			
DIVERSOS	52.913.455,00			

Continuación cuadro 14.

GASTOS NO OPERACIONALES				
NO OPERACIONALES	861.281,92	147.974,62	713.307,30	482,0%
FINANCIEROS	695.004,92	109.511,62	585.493,30	534,6%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES		23.334,00	23.334,00	-100,0%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	166.240,00	15.129,00	151.111,00	998,8%
GASTOS DIVERSOS	37,00			
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	43.233.476,77	5.437.748,62	48.671.225,39	-895,1%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.	466.000,00			
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.	466.000,00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	42.767.476,77	5.437.748,62	48.671.225,39	-895,1%

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

Para el año 2009 con respecto al año 2010 se puede observar que las ventas se han incrementado en un 57.6%, como fruto de la gestión del representante legal y el reconocimiento de la Piscícola Santa Brígida en el mercado regional; los costos de ventas se incrementan en un 90% como resultado del incremento en la producción y ventas; con respecto a los gastos operacionales de administración se encuentra un incremento del 32.4%, lo que demuestra que en este periodo se hizo una mejor administración de los recursos de la empresa pues en el 2009 los gastos se incrementaron en un 99.3%; la cuenta con mayor variación porcentual son los ingresos no operacionales que se incrementan en un 11661.1%, dado que en el año 2010, el 02 de agosto mediante resolución 057 se condonaron los recursos que habían sido asignados por Fondo Emprender; en este mismo periodo los gastos no operacionales se incrementan en un 482%, como consecuencia de los gastos financieros. Por la condonación de los recursos y el incremento en los ingresos no operacionales la pérdida del ejercicio anterior disminuye en un 895.1%, pues en este periodo se genera una utilidad de \$42.767.477.

2.3.2 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.

2.3.2.1 Balance general – Análisis Vertical:

Cuadro 15. Análisis vertical. Balance general-periodo 2008-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL PERIODO 2008-2010						
ACTIVO	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010	
	DISPONIBLE	4.424,27	0,01%	3.480.435,76	4,97%	1.530.702,53
CAJA	4.326,00	0,01%	3.426.048,00	4,89%	1.497.807,13	2%
BANCOS	98,27	0,00%	54.387,76	0,08%	32.895,40	0%
INVERSIONES	37.243.902,00	71,72 %	31,00	0,00%	-	0%
DERECHOS FIDUCIARIOS	37.243.902,00	71,72 %	31,00	0,00%	-	0%
DEUDORES CLIENTES	493.862,00		2.990.795,00	4,27%	11.296.471,00	17%
ANTICIPO			2.990.795,00	4,27%	9.289.183,00	14%
ANTICIPO IMPUESTOS DEUDORES VARIOS	493.862,00				73.943,00	0%
INVENTARIOS	9.348.636,00	18,00 %	25.732.990,00	36,73 %	17.739.522,00	27%
MATERIA PRIMA	6.200.000,00	11,94 %	10.060.692,00	14,36 %	762.448,00	1%
PRODUCTOS EN PROCESO			15.119.409,00	21,58 %	15.477.919,00	23%
PRODUCTOS TERMINADOS			-		0,00	0%
MATERIALES, REPUESTOS	3.148.636,00	6,06%	1.148.654,00	1,64%	1.299.254,00	2%
ENVASES Y EMPAQUES			353.064,00	0,50%	612.878,00	1%
PROVISIONES			948.829,00	-1,35%	(412.977,00)	-1%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	4.370.834,00	8,42%	37.756.268,00	53,89 %	35.537.290,00	54%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	4.171.000,00	8,03%	20.597.100,00	29,40 %	10.973.000,00	17%
MAQUINARIA Y EQU. EN MO CONSTRUCCIONES			-		0,00	0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	-		17.911.701,00	25,57 %	17.911.701,00	27%
EQUIPO DE COMPUTACION	218.000,00	0,42%	190.000,00	0,27%	0,00	0%
DEPRECIACION ACUMULA	18.166,00	-0,03%	942.533,00	-1,35%	(3.026.511,00)	-5%
DIFERIDOS	469.814,00	0,90%	102.360,00	0,15%	68.240,00	0%

Continuación cuadro 15.

GASTOS PAGADOS POR ANT	333.334,00	0,64%	-		0,00	0%
CARGOS DIFERIDOS	136.480,00	0,26%	102.360,00	0,15%	68.240,00	0%
TOTAL ACTIVO	51.931.472,27	100,00 %	70.062.879,76	100,00 %	66.172.225,53	100 %
PASIVO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	52.911.400,00	101,89 %	52.911.400,00	75,52 %	0,00	0%
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	52.911.400,00	101,89 %	52.911.400,00	75,52 %	0,00	0%
PROVEEDORES			6.311.800,00	9,01%	7.455.572,00	11%
NACIONALES			6.311.800,00	9,01%	7.455.572,00	11%
CUENTAS POR PAGAR	300.000,00	0,58%	4.044.356,00	5,77%	9.287.853,00	14%
A CONTRATISTAS			-		0,00	0%
COSTOS Y GASTOS POR RETENCIONES EN LA FUENTE	300.000,00	0,58%	1.050.000,00	1,50%	872.000,00	1%
IMPUESTO A LAS VENTAS			281.356,00	0,40%	126.853,00	0%
RETE			96.000,00	0,14%	52.000,00	0%
ACREEDORES			2.617.000,00	3,74%	8.237.000,00	12%
IMPUESTOS, GRAVAMENES						
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS						
OBLIGACIONES			600.000,00	0,86%	-	0%
SALARIOS			600.000,00	0,86%		0%
PASIVOS ESTIMADOS Y PARA OBLIGACIONES FI					466.000,00	1%
TOTAL PASIVO	53.211.400,00	102,46 %	63.867.556,00	91,16 %	17.209.425,00	26%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	2.315.600,00	4,46%	15.228.600,00	21,74 %	15.228.600,00	23%
APORTES SOCIALES	2.315.600,00	4,46%	15.228.600,00	21,74 %	15.228.600,00	23%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-				-	
PERDIDA DEL EJERCICIO	3.595.527,73	-6,92%	(5.437.748,51)	-7,76%	42.767.477,00	65%
	3.595.527,73	-6,92%	(5.437.748,51)	-7,76%	42.767.477,00	
					-	

Continuación cuadro 15.

RESULTADOS DE EJERCIO			- 3.595.527,73	-5,13%	- 9.033.276,24	- 14%
PERDIDAS ACUMULADAS			- 3.595.527,73	-5,13%	- 9.033.276,24	- 14%
TOTAL PATRIMONIO	- 1.279.927,73	-2,46%	6.195.323,76	8,84%	48.962.800,76	74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51.931.472,27	100,00 %	70.062.879,76	100,00 %	66.172.225,76	100 %

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

Para establecer la composición del activo, pasivo y patrimonio, recurrimos al cálculo de porcentajes de participación (lectura vertical), relacionando cada una de las cuentas del balance general con el activo total. En el caso de la Piscícola Santa Brígida E.U, al analizar la concentración en las cuentas del activo, se encuentra que la mayor concentración esta en inversiones en la subcuenta de derechos fiduciarios representadas en un 71,72%, esto debido a la naturaleza de la empresa que fue constituida con capital semilla, en el año 2008, se encontraba en proceso de puesta en marcha y aun no ejecutaba el 100% de los recursos asignados por Fondo Emprender. En orden de concentración le sigue la cuenta inventarios con un 18,00%, de la cual un 11,94% está representado en materia prima.

Considerando que la empresa en el periodo 2008 se encuentra en la etapa de puesta en marcha, construcción de estanques y adquisición de equipos y herramientas, la propiedad planta y equipo no es muy significativa y representa tan solo el 8.42% del total de activos.

Si observamos el pasivo, su máxima concentración se encuentra en la cuenta de obligaciones financieras, en la subcuenta obligaciones gubernamentales representando un 101,89%, en ella se refleja el valor total aportado por Fondo Emprender que se considera una deuda hasta el momento en que se dé la condonación de los recursos.

En el 2009, periodo en el cual la empresa ya se encuentra en etapa operativa y comercial, la cuenta del activo de mayor concentración es la propiedad planta y equipo con una participación de 53.89%, representada en las subcuentas Construcciones en curso 29.40% y Maquinaria y equipo en un 25.57%, lo cual es una señal de que la estructura operativa de la empresa está bien, dada su naturaleza de productora y comercializadora. Por esta misma razón, en segundo lugar de concentración, se encuentra la cuenta de inventarios con una concentración de 36.73%, reflejada en las subcuentas Materia Prima (Concentrado) 14.36% y Productos en proceso (alevinos) 21.58%.

Considerando los pasivos en el periodo 2009, encontramos el mismo comportamiento del 2008, pues la empresa se financia básicamente con los recursos aprobados por el Fondo emprendedor. Analizando el pasivo, se encuentra que la concentración de la cuenta Obligaciones financieras sigue teniendo relevancia con el 75.52%, aunque tiene una menor concentración que en periodos pasados dado que el activo se ha incrementado por la actividad de la empresa; se observa también que la empresa se está apalancando con otras fuentes de financiación como son los proveedores con un 9,01% y Cuentas por pagar con un 5,77%. Teniendo en cuenta el patrimonio, se tiene que el capital social de la empresa representa el 21.74% del total de activos.

Ya para el periodo 2010, presenta el mismo comportamiento la cuenta de propiedad planta y equipo con un 53.70% de concentración del activo, seguida por la cuenta de inventarios con un 26.81%, y la cuenta de deudores con un 17.07%, dado que la empresa ha ido posicionándose en el mercado y maneja ventas a crédito y de contado. En este periodo, dada la condonación de la deuda con fondo emprendedor desaparece las obligaciones financieras y se puede observar que la empresa se financia con proveedores y otras cuentas por pagar con una relevancia del 11% y 14% respectivamente.

Considerando el patrimonio, se encuentra que la composición varía puesto que la empresa empieza a generar utilidades, por tal razón la cuenta de mayor relevancia es los resultados del ejercicio con una concentración del 64.63%.

2.3.2.2 Estado de resultados – Análisis Vertical:

Cuadro 16. Análisis vertical. Estado de resultados-periodo 2008-2010. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

EMPRESA PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U.					
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
PERIODO 2008-2010					
	AÑO 2008	AÑO 2009		AÑO 2010	
INGRESOS OPERACIONALES					
OPERACIONALES	-	40.982.950,00	100,00 %	64.576.700,00	100,00 %
PESCA	-	40.982.950,00	100,00 %	64.576.700,00	100,00 %
COSTO DE VENTAS					
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS		39.214.515,00	95,68 %	63.784.222,00	98,77 %
PROVISIONES	-	9.065.789,00	22,12 %	6.501.176,00	10,07 %
PESCA	-	30.148.726,00	73,56 %	57.283.046,00	88,71 %
GASTOS OPERACIONALES					
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	3.563.626,00	7.102.849,00	17,33 %	9.406.616,87	14,57 %
GASTOS DE PERSONAL	915.000,00	22.000,00	0,05%		
HONORARIOS	1.050.000,00	2.350.000,00	5,73%	2.700.000,00	4,18%
IMPUESTOS	-	55.000,00	0,13%		
ARRENDAMIENTOS	666.666,00	1.139.999,00	2,78%		
SERVICIOS	605.274,00	2.150.561,00	5,25%	5.329.496,87	8,25%
GASTOS LEGALES	61.120,00	374.789,00	0,91%	33.320,00	0,05%
GASTOS DE VIAJE	42.000,00	503.000,00	1,23%	949.500,00	1,47%
DEPRECIACIONES	18.166,00	176.500,00	0,43%	120.300,00	0,19%
DIVERSOS	205.400,00	331.000,00	0,81%	274.000,00	0,42%
OPERACIONALES DE VENTAS	12.000,00	419.627,00	1,02%	1.893.900,00	2,93%
GASTOS DE PERSONAL				366.000,00	0,57%
SERVICIOS	-	251.627,00	0,61%	1.383.000,00	2,14%
DIVERSOS	12.000,00	168.000,00	0,41%	144.900,00	0,22%
PROVISIONES	-				
RESULTADO OPERACIONAL	- 3.575.626,00	- 5.754.041,00	- 14,04 %	(10.508.038,87)	- 16,27 %
INGRESOS NO OPERACIONALES				54.602.797,56	84,55 %
NO OPERACIONALES		464.267,11	1,13%		
FINANCIEROS		464.267,11	1,13%	507.242,56	0,79%
RECUPERACION				1.182.100,00	1,83%
DIVERSOS				52.913.455,00	81,94 %

Continuación cuadro 16.

GASTOS NO OPERACIONALES					
NO OPERACIONALES	19.901,73	147.974,62	0,36%	861.281,92	1,33%
FINANCIEROS	19.901,73	109.511,62	0,27%	695.004,92	1,08%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES		23.334,00	0,06%		
GASTOS EXTRAORDINARIOS		15.129,00	0,04%	166.240,00	0,26%
GASTOS DIVERSOS				37,00	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	3.595.527,73	5.437.748,51	13,27%	43.233.476,77	66,95%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.				466.000,00	0,72%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.				466.000,00	0,72%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.595.527,73)	(5.437.748,51)	13,27%	42.767.476,77	66,23%

Fuente: Departamento de contabilidad. Empresa Piscícola Santa Brígida E.U. Córdoba 2008-2010

Si miramos el estado de resultados y señalando como cuenta base los ingresos operacionales, encontramos que durante el año 2008 no podemos analizar la participación de las cuentas, dado que en este periodo no se presentaron ventas.

Para el año 2009, se observa que la cuenta con mayor participación es el costo de ventas con un porcentaje del 95,68%; costo que es demasiado alto y no permite la generación de ingresos suficientes para cubrir los gastos de la empresa; los gastos operacionales representan el 17,33% del total de los ingresos operacionales, y los operacionales de ventas el 1,02%, lo cual finalmente da un incremento del 13,27% en la pérdida neta.

Considerando el periodo 2010, se observa un incremento del costo de ventas, pues en este periodo representa el 98,77% del total de los ingresos operacionales, porcentaje que se ha incrementado con respecto al año anterior lo cual se convierte en una señal de alerta, pues de seguir así, la empresa no será sostenible en el mediano plazo. La operación de la empresa aun no ha logrado su punto de equilibrio y sigue generando pérdidas, la utilidad neta tan alta se debe a la condonación de los recursos mencionada anteriormente.

3. CALCULO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Luego de analizar los estados financieros se procedió a calcular los principales indicadores financieros.

3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

El análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por regla general, las obligaciones a corto plazo aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado "Pasivo corriente" y comprende, entre otros rubros, las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios con vencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y participaciones por pagar a accionistas y socios y gastos causados no pagados.

Tales pasivos, deberán cubrirse con los activos corrientes, pues su naturaleza los hace potencialmente líquidos en el corto plazo. Por esta razón, fundamentalmente el análisis de liquidez se basa en los activos y pasivos circulantes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos, también corrientes³¹.

3.2 RAZÓN CORRIENTE

“Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por sí sólo no refleja, pues, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación”³².

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Razones de Liquidez			
Razón Corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	156,97	2,94	1,78

Considerando que esta razón indica la capacidad de la empresa para responder a las deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes, analizando la razón corriente de la Piscícola Santa Brígida durante los años 2008, 2009 y 2010 es bueno, lo que significa que la empresa puede sin inconvenientes generar a

³¹ Disponible en Internet: versión html en: http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_2.htm

³² Ibíd.

corto plazo los recursos para hacer frente a sus obligaciones, a pesar del deterioro del índice entre los años 2009 y 2010.

3.3 PRUEBA ACIDA

También se la denomina “*índice de liquidez inmediata*”, es una extensión de la razón corriente. Al no incluir el valor de los inventarios poseídos por la empresa, este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo³³.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Razones de Liquidez			
Prueba acida ((Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente)	125,81	0,59	0,75

Teniendo en cuenta el 2009 con respecto al 2010, se encuentra una mejora del indicador, pues en el año 2010, se incrementa los pasivos corrientes y los activos corrientes con una disminución del 31% en los inventarios. Siendo así, este indicador se interpreta diciendo que la empresa Piscícola Santa Brígida, presenta una prueba ácida de 0.59 a 1 (año 2009), 0.75 a 1 (año 2010); lo que quiere decir que por cada peso (\$1) que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con 0.59, y 0.75 pesos para el 2010.

3.4 CAPITAL DE TRABAJO

“*Aunque este resultado no es propiamente un indicador, pues no se expresa como una razón, complementa la interpretación de la "razón corriente" al expresar en pesos lo que este representa como una relación*”³⁴.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Razones de Liquidez			
Capital de Trabajo (Activo Corriente – Pasivo Corriente)	46.790.824,3	21.248.095,8	13.357.270,5

Como puede observarse la empresa Piscícola santa Brígida año tras año presenta una disminución en el capital de trabajo. Este resultado es lo que le quedaría a la empresa en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos

³³ Ibíd.

³⁴ Ibíd.

sus pasivos de corto plazo, en el caso que se tuviera que cancelar inmediatamente. La disminución presentada entre el 2008 y 2009 básicamente se debe a que se ejecutan los recursos asignados por el Fondo Emprender y se los invierte en su gran mayoría en Propiedad planta y equipo; analizando el 2009 con respecto al 2010, la disminución se debe al incremento de los pasivos a corto plazo y la disminución de los activos corrientes.

3.5 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estos indicadores permiten evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda, y también evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

3.5.1 Nivel de endeudamiento. Este indicador mide la proporción de los Activos totales financiados por acreedores, distintos a los accionistas.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Endeudamiento			
Nivel de Endeudamiento (Total Activo/Total Pasivo)	1,02	0,91	0,26

Este indicador nos informa que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 1 peso con 02 centavos (año 2008), 91 centavos (año 2009) y 26 centavos (año 2010), han sido financiados por los acreedores (Gobierno, proveedores, acreedores, etc.).

En el año 2008 el 102% pertenecía a los acreedores, básicamente al gobierno, pues la empresa se financia con los recursos de fondo Emprender, en 2009 el 91% de la empresa es de los acreedores, ya en el año 2010, dada la condonación de los recursos tan solo el 26% de la empresa es financiada con recursos de los acreedores (Proveedores y otros acreedores).

3.5.2 Concentración del endeudamiento a corto plazo. Representa el porcentaje de las deudas a corto plazo sobre el total de las obligaciones de la empresa; permite identificar el valor de las obligaciones más urgentes para pago.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Endeudamiento			
Concentración de pasivos a corto plazo (Pasivo corriente/ Total pasivo)	0,01	0,17	1,00

La piscícola Santa Brígida, para el año 2009, por cada peso de deuda con terceros, 17 centavos tienen vencimiento corriente, mientras que en el 2010 un peso de la deuda con terceros tiene vencimiento corriente, esto debido a que la empresa no presenta obligaciones financieras de largo plazo, su apalancamiento se ha hecho principalmente con proveedores.

3.5.3 Leverage total. *“Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. También se les denomina razones de apalancamiento, pues comparan la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo”³⁵.*

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Endeudamiento			
Leverage total (Pasivo/ Patrimonio)	(41,57)	10,31	0,35

Durante el periodo 2008, debido a que la empresa presenta perdidas como resultado del ejercicio, y por estar siendo financiada en un 98% con recursos del gobierno presentas este indicador negativo. Para el año 2009, la piscícola Santa Brígida, por cada peso de patrimonio tiene comprometido en deuda 10,31 pesos; para el año 2010 por la condonación de la deuda gubernamental por cada peso de patrimonio tiene comprometido solo 35 centavos.

3.6 INDICADORES DE ACTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

3.6.1 Rotación del activo fijo. Corresponde al volumen de ventas generados por el activo fijo, para el año 2009 se genero 1,09 por cada peso invertido en activos fijos; y para el 2010 se generaron 1,82 pesos por cada peso invertido en activos fijos, lo que quiere decir que la capacidad instalada de la empresa se está utilizando de mejor manera o está siendo más eficiente.

Debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en pesos y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cual habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Rotación de activo fijo (Ventas /Activo fijo)	0,00	1,09	1,82

³⁵ Ibíd.

3.6.2 Rotación del activo total. Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total y cuantifican el número de veces que los activos rotan en el periodo respecto a las ventas.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Rotación del activo total (Ventas netas/ Activo total)	0,00	0,03	0,01

La empresa Piscícola Santa Brígida durante el año 2008 no genero ventas por lo cual este indicador es cero; para el año 2009 por cada peso invertido en el activo total se generaron 0,03 pesos de ventas y para el 2010 por cada peso invertido en el activo se generaron 0,01 pesos de ventas, esta situación se dado el alto costo de las ventas sin tener en cuenta las provisiones pues del 2009 al 2010 se incrementan en un 90%.

3.6.3 Productividad de los activos. Es una herramienta para medir la eficiencia el uso de los activos, indica la velocidad de recuperación o rapidez en la conversión a efectivo de los activos.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Productividad de los activos	0,00	0,58	0,98

Lo anterior demuestra que por cada peso invertido en el año 2009 en activos la empresa generaba 58 centavos de ingreso, para el año 2010 este indicador ha mejorado con respecto al año anterior ya que por cada peso invertido en activos se generan 98 centavos de ingresos, si bien es cierto el indicador ha mejorado la situación de la empresa no es la mejor ya que operacionalmente está generando perdidas.

Productividad de la propiedad, planta y equipo y el capital de trabajo neto operativo:

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Productividad de la propiedad, planta y equipo	0,00	1,09	1,82
Productividad del KTO	0,00	1,59	3,27

Mirando el cuadro anterior se puede decir que la mejoría en el índice de la productividad de los activos se debe tanto a una mejor gestión del capital de trabajo como a un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

3.6.4 Rotación de cartera. La empresa no presenta ventas a crédito en los años 2008 y 2009, las ventas a crédito se realizan a partir del 2010 y presenta una rotación de cartera de 33,4 veces en el año y se recauda cada 10,78 días.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Rotación de cartera (Ventas / CxC)			33,40
Periodo de recaudo ((CxC (360 días))/Ventas)			10,78

3.6.5 Rotación de inventarios. La empresa presenta una rotación lenta de inventarios aunque el indicador a mejorado del 2009 al 2010, mientras en el 2009 solo rotaba 1,52 veces en el 2010 los inventarios están rotando 3,6 veces y se reponen cada 100,12 días.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Actividad			
Rotación de inventarios (Costo de Ventas / Inventarios)		1,52	3,60
Periodo de reposición ((Inventarios (360 días))/Costo de Ventas)		236,24	100,12

3.6.6 Índices de rentabilidad. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

3.6.7 Margen bruto. El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos³⁶. Para el caso de la Piscícola Santa Brígida para el año 2009, el 26% de las ventas representan la utilidad bruta y para el 2010 el 11% de las ventas representan la utilidad bruta, se puede observar un deterioro del indicador causado por los altos costos de ventas.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Rentabilidad			
Margen Bruto (Utilidad bruta /Ventas netas)		0,26	0,11

3.6.8 Márgenes de utilidad. Los márgenes permiten la comparación para identificar si la relación entre ingresos, costos y gastos ha mejorado o

³⁶ Disponible en versión html en: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=guia>

desmejorado, entendiendo como desmejora un mayor peso de los costos y gastos en relación con el ingreso.

Principales Razones Financieras	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Indicadores de Rentabilidad			
Margen Bruto (Utilidad bruta /Ventas)		4%	1%
Margen Operacional (Utilidad operacional/ Ventas)		(14%)	(16%)
Margen neto de utilidad (Utilidad neta/)		(13%)	0,66

Como se observa para la empresa que estamos analizando el margen bruto para el año 2009 y 2010 es de 4% y de 1% respectivamente, su comportamiento es decreciente, un mayor costo de ventas en proporción con el ingreso hace que en el 2010 por cada peso de ingreso operacional quede de utilidad \$1 peso, \$3 pesos menos que en el año anterior.

Considerando ahora los gastos administrativos y de ventas, el margen bruto se consume completamente, quedando una pérdida operacional de \$14 por cada cien pesos de ingreso, pérdida que se incrementa para el 2010.

Con respecto al margen neto de Piscícola Santa Brígida se observa que paso de una pérdida de 13% a una utilidad de 66%, esta variación tan significativa se debe a la condonación de los recursos del Fondo emprender.

4. CALCULO DEL EVA

El valor económico agregado o ganancia residual representa la riqueza generada para los propietarios y se calcula restándole a la utilidad operacional los gastos de impuestos y el costo financiero producido por tener activos.

Su cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

(UTILIDAD OPERACIONAL menos LOS IMPUESTOS DE RENTA)-(CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO por CPPC)

Donde;

CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO = ACTIVOS OPERATIVOS - PASIVOS OPERATIVOS

CPPC ES EL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DE LA EMPRESA.

Entonces;

Cuadro 17. Calculo del Eva. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

UTILIDAD OPERACIONAL	-	3.575.626,00	-	5.754.041,00	-	10.508.038,87
IMPUESTOS DE RENTA		-		-		466.000,00
UODI	-	3.575.626,00	-	5.754.041,00	-	10.974.038,87

ACTIVOS OPERATIVOS	10.312.312,00	28.826.145,00	29.104.233,00
PASIVOS OPERATIVOS	300.000,00	10.956.156,00	17.209.425,00
CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO	10.012.312,00	17.869.989,00	11.894.808,00

Costo promedio de capital:

	2.010	PARTICIPACION (%)	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACION	CPPC
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES					

Continuación cuadro 17.

PROVEEDORES	7.455.572	0,11	0,03	0,00	223667,16
NACIONALES	7.455.572				
CUENTAS POR PAGAR	9.287.853				
A CONTRATISTAS					
COSTOS Y GASTOS POR	872.000	0,01			
RETENCIONES EN LA FUENTE	126.853	0,00			
IMPUESTO A LAS VENTAS RETE	52.000	0,00			
ACREEDORES	8.237.000	0,12			
IMPUESTOS, GRAVAMENES					
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS					
OBLIGACIONES					
SALARIOS					
PASIVOS ESTIMADOS Y	466.000				
PARA OBLIGACIONES FI	466.000	0,01			
TOTAL PASIVO	17.209.425				
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.228.600				
APORTES SOCIALES	15.228.600				
RESULTADOS DEL EJERCICIO	42.767.477				
PERDIDA DEL EJERCICIO	42.767.477				
RESULTADOS DE EJERCIO	(9.033.276)				

Continuación cuadro 17.

PERDIDAS ACUMULADAS	(9.033.276)				
TOTAL PATRIMONIO	48.962.801	0,74	0,36	0,27	17626608,27
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	66.172.226	1,00		27,0%	17850275,43

Eva:

UODI	-	10.974.038,87
CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO		11.894.808,00
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL		0,27
EVA	-	14.182.720,41

Fuente. Esta investigación

De acuerdo al cálculo anterior se puede mirar que la empresa está destruyendo valor, para el año 2010 destruyo \$14.182.720,41; frente a lo cual es necesario generar estrategias que ayuden a la empresa a generar valor, pues de seguir la empresa tiende a desaparecer. Esta situación se presenta por cuanto la empresa operativamente no es rentable, pues contablemente presenta un costo de venta demasiado alto 98,77%, lo que hace que los ingresos generados no le permitan cubrir los gastos administrativos y de ventas de la empresa.

Dentro de las recomendaciones que se pueden realizar para mejorar este indicador están las siguientes:

- ✓ Realizar un estudio minucioso de los costos de producción.
- ✓ Aprovechar al máximo la capacidad instalada y la mano de obra contratada, pues esta subutilización está haciendo que la empresa no genere utilidad.
- ✓ Invertir en activos que generen un rendimiento superior al costo de capital de la empresa.
- ✓ Aumentar la proporción de la deuda, ya que es más barata que el patrimonio, en algunos casos.

5. IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Con el fin de maximizar las utilidades de la empresa se plantea una estrategia, para su desarrollo es importante investigar sus costos y financiación

Aprovechar la capacidad instalada de la planta; para lo cual se necesita adecuar los estanques y sembrar mayor cantidad de alevinos, esto le permitirá bajar notablemente los costos de producción y atender eficientemente la demanda insatisfecha en el mercado regional.

De acuerdo a los requerimientos de la empresa se identifico una necesidad de \$30.000.000, que serán invertidos en lo siguiente:

CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES ESTANQUES	\$ 12.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.000.000
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 30.000.000

Con esta inversión se podrán mantener siembras periódicas cada 45 días, incrementándose de 5000 a 7500 alevinos por lote para obtener una producción final de 1000 kg mensuales, de los cuales el 40% se vendería directamente al consumidor final a un precio de 9000 pesos/kg y el 60% se vendería a intermediarios a un precio de 8500 pesos/kg.

Los costos fijos se mantendrían iguales y el costo de transporte mensual de ventas sería de 100.000 pesos.

Para dar cumplimiento a la estrategia planteada se cotizo el costo de la financiación de los \$30.000.000, que serán solicitados en el Banco de Occidente a una tasa mensual de 1,08%, para lo cual se presenta la amortización mensual:

P	30000000
I	0,018
N	36
(1+i)	1,018
(1+i)^n	1,901
A	1.139.515

**Cuadro 18. Amortización de la deuda. Empresa Piscícola Santa Brígida. .
Municipio de Córdoba 2011.**

CUOTA	PRESTAMO	INTERÉS	CAPITAL	SALDO
0				30.000.000
1	30.000.000	540.000	599.515	29.400.485
2	29.400.485	529.209	610.306	28.790.179
3	28.790.179	518.223	621.292	28.168.887
4	28.168.887	507.040	632.475	27.536.412
5	27.536.412	495.655	643.860	26.892.553
6	26.892.553	484.066	655.449	26.237.104
7	26.237.104	472.268	667.247	25.569.856
8	25.569.856	460.257	679.258	24.890.599
9	24.890.599	448.031	691.484	24.199.115
10	24.199.115	435.584	703.931	23.495.184
11	23.495.184	422.913	716.602	22.778.582
12	22.778.582	410.014	729.500	22.049.082
13	22.049.082	396.883	742.631	21.306.450
14	21.306.450	383.516	755.999	20.550.451
15	20.550.451	369.908	769.607	19.780.845
16	19.780.845	356.055	783.460	18.997.385
17	18.997.385	341.953	797.562	18.199.823
18	18.199.823	327.597	811.918	17.387.905
19	17.387.905	312.982	826.533	16.561.372
20	16.561.372	298.105	841.410	15.719.962
21	15.719.962	282.959	856.556	14.863.406
22	14.863.406	267.541	871.974	13.991.432
23	13.991.432	251.846	887.669	13.103.763
24	13.103.763	235.868	903.647	12.200.116
25	12.200.116	219.602	919.913	11.280.203
26	11.280.203	203.044	936.471	10.343.732
27	10.343.732	186.187	953.328	9.390.404
28	9.390.404	169.027	970.488	8.419.916
29	8.419.916	151.558	987.956	7.431.960
30	7.431.960	133.775	1.005.740	6.426.220
31	6.426.220	115.672	1.023.843	5.402.377
32	5.402.377	97.243	1.042.272	4.360.105
33	4.360.105	78.482	1.061.033	3.299.072
34	3.299.072	59.383	1.080.132	2.218.940
35	2.218.940	39.941	1.099.574	1.119.366
36	1.119.366	20.149	1.119.366	0

Fuente: Esta Investigación.

6. PRESUPUESTO DE CAJA Y PROYECCIONES FINANCIERAS

Continuando con la aplicación de la estrategia se proyectan los estados financieros considerando incrementos e implementando políticas que disminuyan los costos y gastos de la empresa.

Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas y cambiantes así como también establecer las necesidades futuras de fondos, convirtiéndose por consiguiente en herramienta fundamental para negociar con los prestamistas.

La proyección se hace sobre los tres años siguientes 2011-2012-2013, teniendo en cuenta que el crédito se lo solicita por un plazo de 36 meses, siendo este importante en la incidencia sobre el estado de resultados, balance general y el EVA de la empresa Piscícola Santa Brígida E.U.

6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Cuadro 19. Presupuesto de ventas. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

Año	Producto	Unidades	Precio Unitario	Valor Total	Valor Anual
2011	Trucha Fresca (Consumidor Final)	7.200	9.000	64.800.000	105.600.000
	Trucha Fresca (Mayoristas)	4.800	8.500	40.800.000	
2012	Trucha Fresca (Consumidor Final)	8.640	9.270	80.092.800	130.521.600
	Trucha Fresca (Mayoristas)	5.760	8.755	50.428.800	
2013	Trucha Fresca (Consumidor Final)	10.368	9.548	98.994.701	161.324.698
	Trucha Fresca (Mayoristas)	6.912	9.018	62.329.997	

Fuente: Esta Investigación.

Para el presupuesto de ventas se debe tener en cuenta que las ventas se estiman en un incremento del 20% con respecto al periodo anterior para los dos años siguientes, por lo que se pretende ampliar la cobertura del mercado, utilizando eficientemente la capacidad instalada de la planta.

6.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Cuadro 20. Presupuesto de compras. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

Año	Producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total	Valor Anual
2011	Alevinos	UNIDAD	60.000	250	15.000.000	69.905.300
	Concentrado 1 (48 EXTRUDIZADO)	BULTO	12	132.000	1.584.000	
	Concentrado 2 (48 SP)	BULTO	114	110.200	12.562.800	
	Concentrado 3 (45 SP)	BULTO	157	101.500	15.935.500	
	concentrado 4 (40 CP)	BULTO	241	103.000	24.823.000	
2012	Alevinos	UNIDAD	72.000	251	18.074.160	83.961.168
	Concentrado 1	BULTO	14	132.001	1.900.815	
	Concentrado 2	BULTO	137	110.201	15.075.501	
	Concentrado 3	BULTO	188	101.501	19.122.794	
	Concentrado 4	BULTO	289	103.001	29.787.898	
2013	Alevinos	UNIDAD	86.400	252	21.777.984	100.843.170
	Concentrado 1	BULTO	17	132.002	2.280.996	
	Concentrado 2	BULTO	164	110.202	18.090.770	
	Concentrado 3	BULTO	226	101.502	22.947.586	
	Concentrado 4	BULTO	347	103.002	35.745.835	

Fuente: Esta Investigación.

El presupuesto de compras se hace teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de la Piscícola Santa Brígida y se considera un incremento porcentual del 3.4% anual en los precios de acuerdo con la inflación esperada para el año 2011.

6.3 PRESUPUESTO DE PERSONAL DE OPERACIÓN

Cuadro 21. Presupuesto de personal de operación. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

AÑO	CARGO	SUELDO BASICO MENSUAL	PRESTACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
2011	OPERACIÓN				
	MANTENIMIENTO ESTANQUES	536.500	278.980	815.480	9.785.760
	OPERARIOS	100.000		100.000	1.200.000
	TOTAL OPERACIÓN				10.985.760
2012	OPERACIÓN				
	MANTENIMIENTO ESTANQUES	554.741	288.465	843.206	10.118.476
	OPERARIOS	103.400		103.400	1.240.800
	TOTAL OPERACIÓN				11.359.276
2013	OPERACIÓN				
	MANTENIMIENTO ESTANQUES	573.602	298.273	871.875	10.462.504
	OPERARIOS	106.916		106.916	1.282.987
	TOTAL OPERACIÓN				11.745.491

Fuente: Esta Investigación.

6.4 PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Cuadro 22. Presupuesto de administración y ventas. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

AÑO	CARGO	SUELDO BASICO MENSUAL	PRESTACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
2011	ADMINISTRACION				
	GERENTE	600.000	312.000	912.000,00	10.944.000,00
	CONTADOR	300.000		300.000,00	3.600.000,00
	TOTAL ADMON				14.544.000,00
	VENTAS				
	VENDEDOR PUNTO DE VENTA	536.500	278.980	815.480,00	9.785.760,00
	TOTAL VENTAS				9.785.760,00
2012	ADMINISTRACION				
	GERENTE	620.400	322.608	943.008,00	11.316.096,00
	CONTADOR	310.200		310.200,00	3.722.400,00
	TOTAL ADMON				15.038.496,00
	VENTAS				
	VENDEDOR PUNTO DE VENTA	554.741	288.465	843.206,32	10.118.475,84
	TOTAL VENTAS				
2013	ADMINISTRACION				
	GERENTE	641.494	333.577	975.070,27	11.700.843,26
	CONTADOR	320.747		320.746,80	3.848.961,60
	TOTAL ADMON				15.549.804,86
	VENTAS				
	VENDEDOR PUNTO DE VENTA	573.602	298.273	871.875,33	10.462.504,02
	TOTAL VENTAS				10.462.504,02

Fuente: Esta Investigación.

6.5 FLUJO DE CAJA

Cuadro 23. Flujo de caja. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

INGRESOS	2.011	2.012	2.013
VENTAS	116.160.000	147.312.000	186.278.400
PRESTAMO BANCARIO	30.000.000		
TOTAL INGRESOS	146.160.000	147.312.000	186.278.400
EGRESOS			
COMPRAS PAGO A PROVEEDORES	69.905.300	83.961.168	100.843.170
GASTOS DE PERSONAL DE ADMON	10.944.000	11.316.096	11.700.843
HONORARIOS	3.600.000	3.722.400	3.848.962
SERVICIOS	1.800.000	1.861.200	1.924.481
JORNALES	1.200.000	1.240.800	1.282.987
SERVICIOS PUBLICOS	600.000	620.400	641.494
ARRENDAMIENTOS	1.800.000	1.861.200	1.924.481
GASTOS DE VIAJE	200.000	206.800	213.831
GASTOS DIVERSOS	100.000	103.400	106.916
GASTOS FINANCIEROS	3.674.179	3.674.179	3.674.179
SUELDOS DE VENTAS PUBLICIDAD Y OTROS GASTOS DE VENTAS	19.571.520 500.000	20.236.952 517.000	20.925.008 534.578
DISTRIBUCION AMORTIZACION A OBLIGACIONES BANCARIAS	600.000 7.950.918	620.400 9.848.966	641.494 12.200.116
IMPUESTO DE RENTA	928.000	959.552	992.177

Continuación cuadro 23.

TOTAL EGRESOS	123.373.918	140.750.513	161.454.716
FLUJO NETO ANUAL	22.786.082	6.561.487	24.823.684
SALDO INICIAL DE CAJA	1.497.807	1.548.733	1.601.389

6.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 24. Estado de resultados proyectado. Empresa Piscícola Santa Brígida. Municipio de Córdoba 2011.

PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. AÑOS 2011-2012-2013			
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS	116.160.000	147.312.000	186.278.400
COSTO DE VENTAS			
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	69.905.300	83.961.168	100.843.170
PESCA	69.905.300	83.961.168	100.843.170
GASTOS OPERACIONALES			
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	21.770.511	22.510.708	23.276.072
GASTOS DE PERSONAL	10.944.000	11.316.096	11.700.843
IMPUESTO INDUSTRIA Y CCIO			
HONORARIOS	3.600.000	3.722.400	3.848.962
SERVICIOS	1.800.000	1.861.200	1.924.481
ARRENDAMIENTOS	1.800.000	1.861.200	1.924.481
GASTOS DE VIAJE	200.000	206.800	213.831
DEPRECIACIONES	3.326.511	3.439.612	3.556.559
GASTOS DIVERSOS	100.000	103.400	106.916
DEPRECIACIONES			
OPERACIONALES DE VENTAS	20.671.520	21.374.352	22.101.080
GASTOS DE PERSONAL	19.571.520	20.236.952	20.925.008
PUBLICIDAD Y OTROS GASTOS DE VENTAS	500.000	517.000	534.578
DISTRIBUCION	600.000	620.400	641.494
RESULTADO OPERACIONAL	3.812.669	19.465.772	40.058.078
INGRESOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS			

Continuación cuadro 24.

GASTOS NO OPERACIONALES	5.668.669	21.384.876	42.042.431
FINANCIEROS	3.674.179	3.674.179	3.674.179
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	138.490	15.791.593	36.383.898
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.	928.000	959.552	992.177
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT.	928.000	959.552	992.177
PERDIDA DEL EJERCICIO	(789.510)	14.832.041	35.391.721

Fuente: Esta Investigación.

6.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

**Cuadro 25. Balance general proyectado. Empresa Piscícola Santa Brígida. .
Municipio de Córdoba 2011.**

PISCÍCOLA SANTA BRÍGIDA E.U. AÑOS 2011-2012-2013			
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVO			
DISPONIBLE	21.074.991	27.687.404	52.563.745
CAJA	1.497.807	1.548.733	1.601.389
BANCOS	19.577.184	26.138.671	50.962.355
INVENTARIOS	13.061.321	2.575.293	21.383.008
MATERIA PRIMA	5.887.178	1.158.882	9.622.354
PRODUCTOS EN PROCESO	7.174.143	1.416.411	11.760.654
DEUDORES			
ANTICIPO DE IMPUESTOS	9.289.183	9.605.015	9.931.586
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	47.210.779	69.035.129	69.035.129
CONSTRUCCIONES EN CURSO	22.973.000		
CONSTRUCCIONES	9.679.100	32.652.100	32.652.100
MAQUINARIA Y EQUIPO	20.911.701	43.884.701	43.884.701
DEPRECIACION ACUMULA	(6.353.022)	(7.501.672)	(7.501.672)
TOTAL ACTIVO	81.347.091	99.297.826	142.981.881

Continuación cuadro 25.

PASIVO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	27.348.359	13.674.179	
PROVEEDORES	5.825.442	6.996.764	8.403.598
IMPUESTOS, GRAVAMENES			
TOTAL PASIVO	33.173.801	20.670.943	8.403.598
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	15.228.600	15.228.600	15.228.600
APORTES SOCIALES	15.228.600	15.228.600	15.228.600
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(789.510)	14.832.041	35.391.721
PERDIDA DEL EJERCICIO	(789.510)	14.832.041	35.391.721
RESULTADOS DE EJERCIO	33.734.201	48.566.241	83.957.963
UTILIDADES ACUMULADAS	33.734.201	48.566.241	83.957.963
TOTAL PATRIMONIO	48.173.290	78.626.882	134.578.284
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	81.347.091	99.297.826	142.981.881

Fuente: Esta Investigación.

6.8 PROYECCION DEL EVA

La proyección se realizó teniendo en cuenta los estados financieros proyectados de la siguiente manera:

(UTILIDAD OPERACIONAL menos LOS IMPUESTOS DE RENTA)-(CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO por CPPC)

Donde;

CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO = ACTIVOS OPERATIVOS - PASIVOS OPERATIVOS

CPPC ES EL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL DE LA EMPRESA.

Entonces;

Cuadro 26. Cálculo proyectado del EVA. Empresa Piscícola Santa Brígida. . Municipio de Córdoba 2011.

	2011	2012	2013
UTILIDAD OPERACIONAL	3.812.669,00	19.465.772,28	40.058.077,51
IMPUESTOS DE RENTA	928.000,00	959.552,00	992.176,77
UODI	2.884.669,00	18.506.220,28	39.065.900,74

	2011	2012	2013
ACTIVOS OPERATIVOS	22.350.504,00	12.180.307,83	31.314.593,63
PASIVOS OPERATIVOS	5.825.441,67	6.996.763,97	8.403.597,53
CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO	16.525.062,33	5.183.543,85	22.910.996,10

Costo Promedio de Capital (2011-2012-2013)

	2.011	PARTICIPACION (%)	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACION	CPPC
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	27.348.359	34%	22%	7%	5.907.245,53
PROVEEDORES NACIONALES	5.825.442 5.825.442	7%			
TOTAL PASIVO	33.173.801				
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.228.600				
APORTES SOCIALES	15.228.600				
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(789.510)				
PERDIDA DEL EJERCICIO	(789.510)				
RESULTADOS DE EJERCIO	33.734.201				
PERDIDAS ACUMULADAS	33.734.201				

Continuación cuadro 26.

TOTAL PATRIMONIO	48.173.290	59%	0,36	21%	48.448.182,21
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	81.347.091	1,00		21,3%	48.448.182,21

	2.012	PARTICIPACION (%)	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACION	CPPC
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	13.674.179	14%	22%	3%	2.953.622,76
PROVEEDORES NACIONALES	6.996.764 6.996.764	7%			
TOTAL PASIVO	20.670.943				
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.228.600				
APORTES SOCIALES	15.228.600				
RESULTADOS DEL EJERCICIO	14.832.041				
PERDIDA DEL EJERCICIO	14.832.041				
RESULTADOS DE EJERCIO	48.566.241				
PERDIDAS ACUMULADAS	48.566.241				
TOTAL PATRIMONIO	78.626.882	79%	36%	29%	28.305.677,58

Continuación cuadro 26.

	2.013	PARTICIPACION (%)	COSTO ANUAL EFECTIVO	PONDERACION	CPPC
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	0%	22%	0,0%	-
PROVEEDORES NACIONALES	8.403.598	6%			
	8.403.598				
TOTAL PASIVO	8.403.598				
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	15.228.600				
APORTES SOCIALES	15.228.600				
RESULTADOS DEL EJERCICIO	35.391.721				
PERDIDA DEL EJERCICIO	35.391.721				
RESULTADOS DE EJERCIO	83.957.963				
PERDIDAS ACUMULADAS	83.957.963				
TOTAL PATRIMONIO	134.578.284	94%	36%	34%	48.448.182,21
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	142.981.881	1,00		33,9%	48.448.182,21

Eva:

	2.011	2.012	2.013
UODI	2.884.669,00	18.506.220,28	39.065.900,74
CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO	16.525.062,33	5.183.543,85	22.910.996,10
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	21,3%	28,5%	33,9%
EVA	-638.308,67	17.028.607,65	31.302.706,54

Fuente. Esta investigación

Como puede observarse, la implementación de la estrategia, permitirá a la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, generar valor a partir del año 2012 el cual se incrementara para el año 2013, permitiendo que a futuro la empresa sea sostenible y pueda alcanzar sus objetivos económicos y financieros.

CONCLUSIONES

Una de las principales oportunidades que la empresa Piscícola Santa Brígida debe aprovechar para mejorar su situación actual, es la disponibilidad de crédito, lo cual le permitirá en el mediano plazo de acuerdo a la estrategia planteada pasar de destruir valor económico agregado a la generación de valor al segundo año de haberse implementado la estrategia.

Para la carne de pescado, y específicamente la carne de trucha arco iris existe un mercado creciente, dada la tendencia de la población hacia el consumo de las carnes blancas sobre el consumo de las carnes rojas. Situación que motiva a la piscícola a incrementar sus niveles de producción para atender la demanda insatisfecha y de esta manera mantenerse en el mercado y lograr mayor cobertura.

Después de realizar el análisis del entorno de la empresa se encuentran más oportunidades que amenazas, las que la empresa deberá aprovechar para mantenerse en el mercado logrando ser competitiva a nivel regional.

A nivel organizacional, la empresa tiene muchas falencias entre ellas la falta de planeación, a nivel organizacional y directivo no existe la definición de puestos de trabajos específicos, ni un manual de funciones y reglamento interno donde se estipulen las actividades de cada empleado, sus derechos y deberes; además no se realiza control de los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa.

Una de las grandes debilidades de la empresa es la falta de control en los costos de producción y los procesos financieros, aspecto que ha llevado a la empresa a ignorar su realidad financiera y rentabilidad real. El presente estudio le servirá a la empresa para conocer su situación real y tomar medidas correctivas que le permitan a futuro generar valor económico agregado atendiendo competitivamente al mercado.

RECOMENDACIONES GENERALES

Para la implementación y la evaluación de la estrategia recomendada en la empresa Piscícola Santa Brígida E.U, es necesario:

Difundir las políticas organizacionales de la empresa, haciendo que los empleados se apropien tanto de la visión como de la misión y cumplan con los principios corporativos, todo esto encaminado al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Para ello se recomienda realizar reuniones y talleres participativos para lograr un mayor sentido de pertenencia de los empleados y un mejor clima organizacional.

Adelantar cuanto antes los trámites necesarios para la aprobación del préstamo bancario, y así ampliar la capacidad instalada de la empresa, produciendo 1100 kilogramos mensuales de trucha arcoíris, lo que le permitirá a la Piscícola atender parte de la demanda insatisfecha existente en el mercado regional.

Diseñar indicadores de gestión que le permitan evaluar objetiva y periódicamente la gestión en los ámbitos administrativo, productivo, comercial y sobretodo financiero; realizando un adecuado control de los procesos que se desarrollan en la empresa detectando a tiempo los errores y las señales de peligro que pueden atentar con la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Mantener la buena imagen de la empresa, ofreciendo productos de calidad inocuos para el consumo humano, brindando un excelente servicio al cliente llegando oportunamente donde y cuando el cliente lo requiera.

Disminuir los costos de producción, para ello es necesario ampliar la capacidad instalada e incrementar las ventas, lo cual se lograra implementando la estrategia identificada.

BIBLIOGRAFÍA

CALDERON, Ricardo. Cartilla No. 1 Análisis Financiero. Marzo 2007

_____. Cartilla 2 - Evaluación de la Rentabilidad y sus factores Determinantes. Enero 2006.

DUMRAUF, Guillermo L. Finanzas Corporativas. México: Alfa Omega Grupo Editor S.A, 2006. 604 p.

GARCIA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa moderna impresores, 1999. 573 p.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México: Mc Graw-Hill, 1998, 501 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Compendio Tesis y otros Trabajos de Grado. Bogota: ICONTEC, 2009-2010.

MENDEZ, Carlos E. Metodología guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativa. Bogotá: Mc Graw-Hill, 130 p.

MOKATE, Karen Marie. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Bogotá: Editorial Alfa Omega, 2007. 296 p.

MONTENEGRO G., J. y PAZ, J. M. La trucha y su explotación de manera racional, rentable y sostenible con el medio ambiente. Pasto: Universidad de Nariño, 1999.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://pensardenuevo.org/que-son-finanzas-corporativas/>

http://www.degerencia.com/tema/finanzas_corporativas

<http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>

<http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>

<http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>

<http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>

<http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>

ANEXOS

Anexo A. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar análisis del entorno y el diagnóstico financiero de la empresa "Piscícola Santa Brígida E.U". con el fin de conocer la situación real de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar los estados financieros y los resultados de operación de la empresa "Piscícola Santa Brígida E.U".
- ✓ Calcular y analizar los principales indicadores financieros de la empresa "Piscícola Santa Brígida E.U"
- ✓ Identificar estrategias financieras que posibiliten la creación de valor en la empresa "Piscícola Santa Brígida E.U."
- ✓ Evaluar la viabilidad financiera de la implementación de las estrategias identificadas.

Anexo B. METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizará será de tipo descriptivo-analítico. Descriptivo analítico porque en el desarrollo se describirá el problema financiero de la empresa “Piscícola Santa Brígida E.U”. para la obtención de información se acudirá a datos específicamente contables o financieros, igualmente se acudirá a consultas bibliográficas.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

- ✓ **La observación.** La información se recolectará por medio de fuentes primarias como la observación directa.
- ✓ **Análisis y síntesis.** El presente proyecto es viable por tener a disposición los recursos humanos y físicos necesarios, los costos en los cuales se va a incurrir son bajos, además la información tanto primaria como secundaria es fácil de conseguir y se tiene un conocimiento amplio sobre la actividad de la empresa.
- ✓ **Inducción deducción.** Para la aplicación de este método se cuenta con el conocimiento de la teoría general de las finanzas corporativas y además con la información contable y financiera de la empresa.

FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias. Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación participante e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual.

La información contable y financiera de la empresa desde el momento de su constitución hasta la fecha será la herramienta fundamental para el cálculo de indicadores financieros y económicos que permitirán conocer, evaluar y proyectar la empresa.

Para analizar dicha información se tomara como herramientas básicas los dos tipos de análisis financieros más utilizados:

El Análisis vertical y el análisis horizontal. El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto de otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un

periodo de tiempo determinado. El análisis vertical, en cambio, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

Una vez se realice el análisis vertical y horizontal de la empresa se procederá a realizar el cálculo de los principales indicadores financieros como: **Liquidez, operación, endeudamiento, y rentabilidad**, a partir de la construcción de un modelo financiero en excel, que permita realizar los cálculos y realizar gráficos.

Luego de realizar los cálculos financieros y económicos establecidos, se procederá a analizar su comportamiento y su incidencia en la realidad financiera de la empresa con el fin de realizar recomendaciones que le servirán al propietario de base para tomar decisiones estratégicas en la empresa.

Fuentes secundarias. Para conseguir los objetivos de la investigación se utilizará fuentes secundarias como libros Especializados sobre finanzas corporativas, análisis financiero, revistas, periódicos, documentos y trabajos de grado que se relacionen con el tema de investigación.

Anexo C. GUIA ENTREVISTA A EMPRESARIO

Diagnóstico empresarial – Formato guía

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Gerente: _____ Actividad Económica: _____

Dirección: _____

Fecha: _____ CIUDAD _____

1. Cuáles cree usted han sido los factores del entorno que han posibilitado el surgimiento y desarrollo de su empresa?

2. Cuáles cree usted han sido los factores del entorno que han limitado y/o impedido el surgimiento y desarrollo de su empresa

3. Cuáles considera usted son los factores claves de éxito en su empresa?

4. Cuáles son los puntos débiles, que han limitado el crecimiento y desarrollo de la empresa?

5. A futuro como visualiza su empresa? Como mira cada una de las áreas funcionales de la empresa?

6. Qué actividades cree usted se pueden implementar para lograr sus objetivos?

7. Como lleva la contabilidad de su empresa, cuenta con algún programa contable, lleva diariamente algún registro?

8. Su empresa cuenta con un manual de funciones claro, conocido por las personas que laboran en la empresa, como evalúa o controla su desempeño?
