



**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA POLLOS Y CARNES  
SUPERIOR 2004-2006 EN LA CIUDAD DE PASTO**

**MARIO ANDRÉS CORAL NARVÁEZ  
LEIDY DAYANA GELPUD FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA POLLOS Y CARNES  
SUPERIOR 2004-2006 EN LA CIUDAD DE PASTO**

**MARIO ANDRÉS CORAL NARVÁEZ  
LEIDY DAYANA GELPUD FIGUEROA**

**Trabajo presentado como requisito parcial  
para optar el título de Especialista en finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, 14 de diciembre del 2007

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento y me ayudaron a superar los momentos difíciles.

A mis hermanas por estar conmigo y apoyarme siempre.

A ti amiga, a pesar de que no estas aquí ahora en estos momentos conmigo, se que tu alma si lo esta y porque tuviste los mismos sueños que Yo, te dedico con todo mi corazón mi tesis. Nunca te olvidaré.

Y no me puedo ir sin antes decirles, que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado. Tantas desveladas sirvieron de algo y aquí esta el fruto. Les agradezco a todos ustedes con toda mi alma el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y momentos tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.

Leidy Gelpud

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero mas que nada por su amor.

A mi Padre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Mario Coral

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan agradecimientos a:

A DIOS, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas. Por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día mas.

A nuestro Asesor Doctor Luis Alberto Arcos por dirigirnos en este camino de la investigación, y sabemos que sus consejos son invaluable y nos acompañarán siempre.

A nuestros Jurados, Doctores Leonel Mosquera y Guillermo Narváz, por haber enriquecido nuestros conocimientos a nivel académico, profesional y personal.

A la universidad de Nariño y en especial a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente proactiva de nuestra región.

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO GENERAL	21
4.1 MARCO CONCEPTUAL	28
4.2 MARCO JURÍDICO	33
5. METODOLOGÍA	35
5.1 TIPO DE ESTUDIO	35
5.2. METODOS DE INVESTIGACIÓN	35
5.2.1 La Observación	35
5.2.2 Análisis Y Síntesis	35
5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
5.3.1 Fuentes Primarias	35
5.3.2 Fuentes Secundarias	35
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	37
6.1. RESEÑA HISTÓRICA	37
6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
6.2.1 Misión	38
6.2.2 Visión	38
6.2.3 Productos Que Ofrece	38
6.2.4 Principios Corporativos	38
6.2.5 Estructura Orgánica	41
6.2.6 Análisis de la Cultura Corporativa	41
7. ANÁLISIS COMPETITIVO	44
7.1 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	44
7.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	45
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO	51
8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	51
8.2 ANALISIS SOCIAL CULTURAL GEOGRAFICO Y DEMOGRÀFICO	55
8.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO	55
8.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	56
8.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	57
8.6 MATRIZ DE IMPACTO DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	58
8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	59
9. ANÁLISIS INTERNO	61
9.1. AUDITORA GERENCIAL	61

9.1.1 Planeación	62
9.1.2 Organización	63
9.1.3 Motivación	63
9.1.4 Selección de Personal	65
9.1.5 Control	65
9.2. AUDITORIA DE MERCADEO	66
9.2.1 Sistemas De Mercadeo	66
9.2.2 Productividad de mercadeo	67
9.2.3 Función De Mercadeo	67
9.3 AUDITORIA FINANCIERA	68
9.3.1 Razones De Liquidez	68
9.3.2 Razones De Apalancamiento	69
9.3.3 Razones De Cobertura	69
9.3.4 Razones De Actividad	69
9.3.5 Razones De Rentabilidad	69
9.4 AUDITORIA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	70
9.5 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA	70
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO ( MEFI )	73
10. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	75
11. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	77
12. DEFINICION DE OPCIÓN MACROESTRATEGIA	80
13. DIAGNOSTICO FINANCIERO	81
13.1 ESTADOS FINANCIEROS	81
13.1.1 Estado de Resultados	81
13.1.2 Balance General	82
14. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	84
14.1 ANÁLISIS HORIZONTAL	84
14.2 ANÁLISIS VERTICAL	90
14.3 RAZONES FINANCIERAS	93
14.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	94
14.3.2 Indicadores de Endeudamiento	96
14.3.3 Razones de Apalancamiento	97
14.3.4 Razones de rotación de Actividad	98
14.3.5 Razones de Rentabilidad	98
14.4 CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	100
14.5 CALCULO DEL EVA	101
14.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS HISTÓRICO	103
15. EVALUACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA MACROESTRATEGIA.	104
15.1 PORTAFOLIO DE FINANCIACION	104
15.1.1 Macroestrategia.	104
16. PRESUPUESTO DE CAJA Y PROYECCIONES FINANCIERAS	107
16.1. PRESUPUESTO DE VENTAS	108
16.2. PRESUPUESTO DE COMPRAS	109
16.3 PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	111

16.4. PRESUPUESTO DE CAJA	112
16.5 PROYECCION DE ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	113
16.6 PROYECCION DEL BALANCE GENERAL	114
16.7 PROYECCION DEL EVA	115
16.8. PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS	116
17. INDICADORES DE GESTIÓN	118
17.1 CONCLUSIONES A FUTURO	120
17.2 CONTROL PRESUPUESTAL	120
18. ANÁLISIS DOFA	122
19. PLAN DE ACCIÓN	126
20. DIFUSION DE PLAN	128
21. RECOMENDACIONES GENERALES	130
22. CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas	37
Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	41
Cuadro 3. Matriz de impacto de del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)	50
Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	52
Cuadro 5. Matriz de impacto de la capacidad interna	63
Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	66
Cuadro 7. Estado de resultados	73
Cuadro 8. Balance general	74
Cuadro 9. Análisis horizontal del estado de resultados	75
Cuadro 10. Análisis horizontal del balance general	77
Cuadro 11. Análisis vertical del estado de resultados	80
Cuadro 12. Análisis vertical del balance general	81
Cuadro 13. Razones financieras	83
Cuadro 14. Calculo del EVA	91
Cuadro 15. Amortización de la deuda	94
Cuadro 16. Presupuesto de ventas	96
Cuadro 17. Presupuesto de compras	97
Cuadro 18. Presupuesto de Sueldos De Administración y Ventas	99
Cuadro 19. Presupuesto de caja	100
Cuadro 20. Estado de resultados proyectados	101
Cuadro 21. Balances generales proyectados	102
Cuadro 22. Cálculo del EVA proyectado	103
Cuadro 23. Indicadores financieros proyectados	104

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Pollos Y Carnes Superior 33	
Figura 2. Modelo de Michael Porter	36
Figura 3. Matriz de la gran estrategia	67

## RESUMEN

La empresa Pollos y Carnes Superior esta dedicada a la comercialización de Pollo y Carne, cuyo objeto social es la comercialización de pollo crudos en todas sus presentaciones: entero y en bandejas (pechugas, perniles, recortes, muslos, medio pollo, vísceras), carne de res y cerdo en la ciudad de Pasto. Actualmente la empresa carece de un análisis financiero que ayude a evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización, debido a la ausencia de este proceso se pueden tomar decisiones inadecuadas que afecten negativamente las utilidades.

Es por ello que se desarrolla a continuación un Diagnostico Financiero como herramienta que ayudará a que la empresa sea proactiva, es decir se anticipe a los cambios y por medio de la realización de planes de contingencia se hará más eficiente y eficaz la gestión del gerente en todas las áreas, las cuales se verán directamente afectadas debido a que se realizarán actividades que se traducirán en mejoras para la empresa.

A nivel interno la empresa cuenta con fortalezas como: experiencia, calidad, precio, mentalidad hacia el cambio, rotación de inventarios entre otras. En contraposición a esto, tiene debilidades como: las deficiencias presentadas en el control financiero de la empresa, el control de gastos, el plan de mercadeo, la recuperación de cartera y publicidad entre otros que imposibilitan la expansión y posicionamiento de la empresa.

Las oportunidades que le brinda el entorno a la empresa Pollos y Carnes Superior son: la fácil y económica disponibilidad de crédito en la banca comercial, crecimiento constante de la demanda de carne de res, cerdo y pollo, índice y tendencia de desempleo que favorecen a la selección de personal idóneo para el desempeño de sus respectivas funciones, entre otras.

El Diagnostico Financiero junto con la alternativa de inversión más rentable, son la carta de navegación de la empresa y deben ser conocidos por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

## ABSTRACT

The company Chickens and Meats Superior this dedicated to the commercialization of Chicken and Meat whose social object is the raw chicken commercialization in all its presentations: I inform and in trays (breasts, hams, cuttings, thighs, half chicken, viscera), head meat and pig in the city of Grass. At the moment the company lacks a financial analysis that helps to evaluate the financial and operational acting of the organization, due to the absence of this process they can take inadequate decisions that affect the utilities negatively.

It is for it that is developed next an I Diagnose Financial as tool that he/she will help to that the company is proactiva, that is to say be early to the changes and by means of the realization of contingency plans it will become more efficient and more effective the manager's administration in all the areas, which will be directly affected because they will be carried out activities that will be translated in improvements for the company.

At internal level the company has strengths like: experience, quality, price, mentality toward the change, rotation of inventories among others. In opposition to this, he/she has weaknesses like: the deficiencies presented in the financial control of the company, the control of expenses, the marketing plan, the wallet recovery and publicity among others that disable the expansion and positioning of the company.

The opportunities that it offers the environment to the company Chickens and Meats Superior are: the easy and economic credit readiness in the commercial banking, constant growth of the demand of head meat, pig and chicken, index and unemployment tendency that favor to the selection of personal suitable for the acting of their respective functions, among others.

He Diagnoses Financial together with the alternative of more profitable investment, they are the letter of sailing of the company and they should be known by all those that participate and they contribute so that the organization reaches its goals.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Pollos y Carnes Superior esta dedicada a la comercialización de pollo, carne de res y cerdo por mayor y al detal, su propósito es brindar un producto de excelente calidad a los mejores precios, logrando la satisfacción plena del consumidor y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas de la empresa obteniendo unos buenos niveles de rentabilidad que a través de una eficiente gestión económica y financiera por parte de su equipo de trabajo, desde la administración hasta el nivel operativo quien se ve involucrado diariamente en el proceso de las ventas.

Se desea posicionar la empresa en el mercado del departamento de Nariño y por tanto ser una fuente más de empleo en la región, para esto necesitará dotarse de herramientas como el análisis financiero, la planeación financiera, gerencia financiera, entre otros, que le permitirán organizarse de tal forma que esto conlleve a crecer y destacarse en un entorno socioeconómico que cada día es más exigente y competitivo.

Esta investigación se realiza sobre la información administrativa y financiera de la empresa Pollos y Carnes Superior, por cuanto toda empresa esta en el deber de tener al día una información contable que sea confiable, oportuna y útil para presentar informes periódicos, entre los cuales tenemos los esenciales; balance el cual indica que posee la empresa y como están financiados estos activos en forma de obligaciones o participación accionaria, es una imagen de la empresa en un punto en el tiempo y por otro lado tenemos el estado de resultados el cual sirve para medir la rentabilidad durante un periodo definido.

Mirando las falencias y logros que se puedan obtener, a través del desarrollo de un diagnóstico financiero, permitirá realizar distintas actividades que servirán de base para que se proyecte al futuro ya consolidado en la visión empresarial de pollos y carnes superior, en otras palabras el fin de ésta como cualquier empresa que no sea sin animo de lucro es maximizar el valor de la empresa, brindar seguridad a los propietarios dando confiabilidad a acreedores, proveedores, instituciones financieras y otros.

Se plantea además alternativas de inversión que se acomoden al presupuesto e intereses particulares de la empresa, en aras de lograr incrementos en la generación de capital que garantice la reinversión en activos circulantes, con el objeto de alcanzar la máxima productividad laboral que se vera reflejada en un cliente satisfecho. Consiste por tanto, en proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones financieras, que busquen el crecimiento de la empresa.

Con este trabajo los integrantes del grupo investigativo esperan contribuir al desarrollo y mejoramiento en la situación financiera de la empresa Pollos y Carnes Superior, claro esta si la empresa esta dispuesta a cambiar e implementar las propuestas y recomendaciones que se harán como fruto de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se trazará el objetivo principal bajo la idea de determinar la situación financiera de la empresa mediante el análisis de la información contable procesada, proponer alternativas de solución a los problemas que surjan. Para ello se utiliza como fundamento la teoría y metodología propuesta en los diferentes ciclos del programa de Especialización en Finanzas suministrado por la Universidad de Nariño.

El estudio contemplará una visión global de la organización teniendo en cuenta su situación interna, el análisis del sector al que pertenece y el entorno, para lo cual se contará con información veraz, oportuna y confiable, brindada por el personal de la empresa y todas las personas que tuvieren que ver directamente con la empresa como son clientes, proveedores y personal en general.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A continuación se da a conocer la situación real de la empresa Pollos y Carnes Superior, para descifrar las situaciones que ameritan ser estudiadas, analizadas y corregidas haciendo énfasis en la situación financiera.

Área financiera:

Actualmente las empresas deben tener una visión futurista que conlleve a la maximización del valor de la empresa, se puede observar que en la empresa objeto de estudio no se ha realizado un análisis financiero que ayude a evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización, debido a la ausencia de este proceso se pueden tomar decisiones inadecuadas que afecten negativamente las utilidades. No se tiene en cuenta el estado de Flujo de efectivo que permita ver el ingreso o entrada de recursos económicos ( efectivo ) y la forma en que se ha invertido; además carece de un presupuesto que indique los caminos y objetivos mínimos y máximos a conseguir como empresa, por tal razón no se sabe el comportamiento o evolución de la empresa económicamente a través de periodos cortos como semanas, meses; la única opción es la comparación anual entre sí pero no se ha puesto la tarea de compararse con respecto a la competencia y el sector económico al cual pertenece, lo que ocasiona el desconocimiento de saber si en verdad, como empresa esta evolucionando ( creando valor ) o por el contrario se encuentra estancada o destruyendo valor.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación financiera real de la empresa Pollos y Carnes Superior en la Ciudad de Pasto?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico financiero de la empresa Pollos y Carnes Superior 2004-2006, en la Ciudad de Pasto, a través de la cual permita desarrollar estrategias financieras para mejorar la situación económica actual de la empresa.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa Pollos y Carnes Superior.
- Establecer y proyectar estrategias que soporten y posibiliten la generación de valor.
- Evaluar financieramente la implementación de las estrategias propuestas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Una empresa que pretenda posicionarse y desarrollarse en una economía globalizada como la de hoy en día, requiere una buena administración y una adecuada estructura organizacional y financiera que le permita más fácilmente el logro de metas y objetivos a corto y largo plazo, es por eso que los directivos tienen como principal responsabilidad tomar decisiones que permitan a su empresa operar rentablemente y así mismo realizar oportunamente acciones que minimicen el riesgo aprovechando las oportunidades. Teniendo en cuenta que la rentabilidad y estructura financiera se ven afectadas por diversos factores como la selección de productos, los mercados en que participa, política de precios descuentos y promociones, las políticas de compras e inventarios, la tecnología, las instalaciones y equipos, los recursos humanos y el financiamiento de la empresa, por eso es necesario realizar un diagnóstico financiero para el éxito de la empresa Pollos y Carnes Superior.

Es necesario diseñar un diagnóstico financiero que permita realizar proyecciones a la utilización del capital de trabajo y evaluar la viabilidad de inversiones y proyectos que en la actualidad o a futuro se este planeando hacer, de esta manera permitirá entender y evaluar mas claramente el impacto de ciertas decisiones de inversión o financiamiento.

El análisis financiero proporcionará las herramientas necesarias como planes, proyectos y presupuestos para un conocimiento claro y real del entorno de la empresa, permitiendo establecer diferentes escenarios y asumiendo varias opciones estratégicas con el fin de organizar actividades futuras tendientes a optimizar su posición en el mercado.

Además este trabajo servirá como instrumento y base para el afianzamiento de todos los conocimientos teórico prácticos asimilados durante la especialización, y conocer, explorar e investigar más sobre temas relacionados con las finanzas especialmente con la planeación financiera, este estudio será una herramienta que le permitirá fácilmente lograr todas las metas y objetivos a la persona que esté en la dirección de la empresa.

Es significativo no solo la elaboración de este estudio sino la aplicación y puesta en marcha de este proyecto debido a que el propietario de Pollos y Carnes Superior es uno de los integrantes, por tal razón se realizará de la forma más concreta y veraz posible con el fin de implementarlo y obtener los mejores resultados. Cabe resaltar que el diagnostico financiero como herramienta ayudará a que la empresa sea proactiva, es decir se anticipe a los cambios y por medio de

la realización de planes de contingencia se hará más eficiente y eficaz la gestión el gerente en todas las áreas, las cuales se verán directamente afectadas debido a que se realizarán actividades que se traducirán en mejoras para la empresa.

#### 4. MARCO GENERAL

Para la presente investigación se hace necesaria la aplicación de herramientas financieras que sirvan de base para el desarrollo del diagnóstico financiero de la empresa Pollos y Carnes Superior y alcanzar el propósito de la investigación, analizando y tomando decisiones con base a la aplicación de los conceptos detallados a continuación:

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

Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.”<sup>1</sup>

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que a la vez es un diagnóstico de la situación actual y predicción del futuro, en nuestro caso para la empresa Pollos y Carnes Superior. En consecuencia, se orientará hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso de este proceso es definir los objetivos para poder formular, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis financiero a través de sus diversas técnicas.

Para Pollos y Carnes Superior es importante que se tome en cuenta dentro de sus actividades financieras el dedicarle un espacio al análisis financiero, lo cual facilita la toma de decisiones del propietario en temas relacionados con la inversión y financiación, que son funciones que hacen que una empresa sobresalga, se estanque o retroceda con respecto a las demás empresas del sector, debido a que hoy en día, el entorno se ha vuelto cada vez más cambiante, por lo que se hace necesario el análisis financiero de la organización, dado que este análisis proporcionará información importante al momento de tomar decisiones al interior de la empresa, como también en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión de largo plazo.

**Análisis Dupont:** “La compañía Dupont fue pionera en resaltar que un retorno satisfactorio sobre los activos se podía lograr a través de márgenes de utilidad

---

<sup>1</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Bogotá. 2006 p.34

altos o una rápida rotación de activos, o una combinación de ambos. Pronto se observará que bajo el sistema Dupont el uso de la deuda puede ser importante. Este sistema hace que el analista examine las fuentes de rentabilidad de una compañía. Como el margen de utilidad es un índice de estado de ingresos, un alto margen de utilidad indica un buen control de costos, mientras que un índice alto de rotación de activos demuestra un uso eficiente de los activos en el balance general. Diferentes industrias poseen distintas estructuras operacionales y financieras. Por ejemplo, en la industria de bienes de capital pesados, se hace énfasis en un margen de utilidad alto con una rotación de activos baja; mientras que en la industria de alimentos procesados, el margen de utilidad es bajo y la clave para lograr retornos satisfactorios sobre el total de activos es una rápida rotación de estos.”<sup>2</sup>

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

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

**Apalancamiento operativo:** Está presente siempre que una empresa tenga gastos fijos de operación sin considerar el volumen. En el muy largo plazo por supuesto, todos los costos son variables, por consiguiente nuestro análisis por necesidad incluye el corto plazo. Se utilizan activos en un costo fijo confiando que el volumen producirá ingresos mas que suficientes para cubrir todos los costos fijos y variables, permite medir porcentualmente los efectos que sobre los resultados financieros – utilidades o perdidas habría causado el pleno empleo y la comercialización de la capacidad instalada, convirtiéndose en el índice más apropiado para guiar el cambio o sostenimiento de las decisiones, políticas y estrategias en los frentes de precios, productos, costos, mercadeo y tecnología.”<sup>3</sup>

Es importante saber el grado de apalancamiento operativo en Pollos y Carnes Superior debido a que muestra la forma en que un cambio en las ventas afectará al ingreso en operación. Mientras que el análisis del punto de equilibrio pone de realce el volumen de ventas que necesitará la empresa para ser rentable, el grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la

---

<sup>2</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Bogotá: Ed McGraw Hill. 1999. p.388

<sup>3</sup> Ibíd. p.57

empresa a los cambios en el volumen de ventas. Se dice que una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

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

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

La necesidad de financiamiento externo de una empresa.

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

Los efectos de las transacciones de inversión y financiamiento en efectivo y no efectivo.”<sup>4</sup>

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

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Ibíd. p.209

El concepto de efectivo no solamente se refiere al dinero disponible en caja y bancos, sino que también puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista tales como documentos de tesorería o documentos comerciales y otras inversiones temporales de alta liquidez que, de acuerdo con la política de la empresa y las circunstancias del mercado, sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento”<sup>5</sup>.

El flujo de efectivo de la empresa Pollos y carnes Superior juega un papel muy importante, pues, cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente. En caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional.

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

**Liquidez:** El termino activos líquidos se usa para designar el dinero y los activos que se convierten con facilidad en dinero. Se dice que los activos presentan diferentes grados de liquidez. Por definición el dinero en si mismo es el mas liquido de todos los activos; los demás tienen diversos grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo. Para los que no sean dinero, la liquidez tiene dos dimensiones. 1: (el tiempo necesario para convertir el activo en dinero) y 2: (el grado de seguridad asociados con la razón de conversión, o precio obtenido por el activo). ”<sup>6</sup>

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Por esta razón Pollos y Carnes Superior necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

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

Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.

Promover la contabilización adecuada de los datos.

Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

---

<sup>5</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.p.343

<sup>6</sup> VAN HORNE, Op cit., p.395

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

Existen muchas causas para que se presente la inflación en la economía. Entre estas se puede nombrar algunas de las principales, como son: reducido crecimiento económico; exceso de liquidez en la economía; mayor gasto público (emisión); endeudamiento externo”<sup>7</sup>

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

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

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

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

Desde el punto de vista fiscal, los ajustes integrales por inflación tienen efecto para determinar el impuesto de renta y complementarios y el patrimonio de los contribuyentes. Es importante recalcar en este punto que a través de la cuenta de corrección monetaria se graban utilidades no realizadas, lo cual afecta la tesorería de los negocios, ya que para las empresas que generen mayor utilidad por este concepto el impuesto en exceso debe pagarse con flujo de caja, el cual no puede ser producido por el simple ajuste por inflación.<sup>8</sup>

Es importante que todas las operaciones realizadas por la empresa Pollos y Carnes Superior en un período dado de tiempo, sean sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo.

Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación. Esta situación

---

<sup>7</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit., p.97

<sup>8</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.100

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

**Diagnóstico financiero:** "consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación"<sup>9</sup>

**Pronósticos financieros:** "permiten al gerente financiero anticiparse a los hechos, en particular a la necesidad de recaudar fondos externamente. Una consideración importante es que el crecimiento puede necesitar de fuentes de financiación adicionales, debido a que, con frecuencia, la utilidad no es adecuada para cubrir el incremento neto en las cuentas por cobrar, inventario y otras cuentas del activo"<sup>10</sup>

Teniendo en cuenta que el pronóstico financiero es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio, existen dos (2) características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, para la empresa Pollos y Carnes Superior la preparación de un pronóstico sería innecesario; por el contrario vivimos en un mundo cambiante lleno de amenazas.

**Tendencias:** Durante el transcurso del ciclo de negocios, las ventas y rentabilidad se pueden expandir y contraer, y el análisis de los índices para cualquier año puede no presentar una imagen clara de la empresa. Por consiguiente, se debe estudiar el análisis de tendencias del desempeño durante varios años. Sin embargo sin comparativos con la industria, incluso el análisis de tendencias puede no presentar una imagen completa. "<sup>11</sup>

El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos

---

<sup>9</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.p.131

<sup>10</sup> BLOCK, Op cit.,p.100

<sup>11</sup> BLOCK, Op cit., p.63

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

**Eva:** “es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como accionistas. La formula básica del Eva es la siguiente:

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

En donde:

EVA= Valor económico agregado

UNA= Utilidad neta ajustada

ANF= Activo neto financiado

CPC= Costo promedio de capital

La importancia del EVA radica en que es un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también el costo y riesgo de dichos recursos. El EVA se debe mirar a largo plazo, de manera que permita implementar estrategias tendientes a incrementar el valor y adoptar una política salarial acorde con los objetivos de EVA propuestos. ”<sup>12</sup>

La empresa Pollos y Carnes Superior debe tener en cuenta que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor. En segundo lugar es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor para los dueños de la empresa.

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

---

<sup>12</sup> ORTIZ ANAYA, Op cit.,p.269

**Análisis vertical:** “el análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo el análisis financiero.”<sup>13</sup>

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

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

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

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

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual de el año base con el de comparación.”<sup>14</sup>

Los estados financieros pueden ser analizados mediante el Análisis vertical y horizontal. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de Pollos y Carnes Superior en un periodo fue bueno, regular o malo.

#### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

\* **Activo.** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes están el efectivo, los inventarios, los activos fijos, etc. Dentro del

---

<sup>13</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá.2003. p 90

<sup>14</sup> ESTUPIÑAN GAITAN, Op cit.,p.95

concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel de mercado, las valorizaciones, etc.

\* **Activo Financiero.** Cualquier título de contenido patrimonial, crediticio o representativo de mercancías.

\* **Amortización.** Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de una empresa.

\* **Análisis Financiero.** Es un conjunto de principios, tácticos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

\* **Análisis Horizontal.** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para periodos diferentes.

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

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

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

\* **Balance.** Demostrativo contable de la situación económico – financiera de una empresa, en un periodo de tiempo determinado.

\* **Capital.** Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica y cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.

\* **Capitalización.** Reinversión o reaplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa.

\* **Corrección Monetaria.** Es el valor porcentual del reajuste del valor de las Unidades de Poder Adquisitivo Constante – UPAC-, calculado por Banco de la Republica y se aplican a los depósitos y préstamos de las corporaciones de ahorro y vivienda.

\* **Endeudamiento.** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

\* **Estado de Cambios en el capital de trabajo.** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

\* **Estado de Flujo de Caja (Cash Flow).** Trata de establecer entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

\* **Estado de Resultados.** El estado de resultados o de perdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo.

\* **Estados Financieros Básicos.** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.

\* **Indicadores de Actividad.** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos.

\* **Indicadores de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento de la empresa.

\* **Indicadores de Leverage.** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cual de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

\* **Indicadores de Liquidez.** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

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

\* **Indicadores de Rendimiento.** Denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

\* **Inflación.** Mide el crecimiento a nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicio de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en estas se calcula un Índice de precios al consumidor (IPC), la inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.

\* **Interés.** Es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero.

\* **Inversión.** Es la aplicación de recursos económicos al objetivo de obtener ganancias en un periodo determinado.

\* **Ley.** Es la declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la Republica, por medio de la cual se ordena, permite prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la Republica.

\* **Liquidez.** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

\* **Pasivo.** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o al largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa.

\* **Patrimonio.** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa.

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

\* **Producto Interno Bruto (PIB).** Mide la producción total de bienes y servicios de la economía, generado por empresas que actúan dentro del país.

\* **Prueba Ácida.** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.

\* **Razón corriente.** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

\* **Razón o indicador financiero.** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Perdidas o Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

\* **Rendimiento.** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles.

\* **Rentabilidad.** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en sus adquisición.

\* **Riesgo.** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de la inversión. En términos generales se puede esperar que, aun mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

\* **Rotación de cartera.** Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un periodo determinado tiempo generalmente de un año.

\* **Rotación de inventarios.** Para la empresa industrial presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder de la misma.

\* **Tasa de Interés.** Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital.

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

Las nominales son aquellas en que el pago de interés no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de interés anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o vencidas. La

tasa de interés efectiva es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión. Las tasas nominales pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.

## **4.2 MARCO JURÍDICO**

La Empresa Pollos y Carnes Superior, de la ciudad de Pasto esta constituida como empresa comercial de orden privada, se encuentra registrada ante la DIAN como régimen común, tiene como objeto social la comercialización de pollos crudos en todas sus presentaciones: entero y en bandejas (pechugas, perniles, recortes, muslos, medio pollo, vísceras), carne de res y cerdo. Identificación tributaria No. 5.206.412-5 expedida el 3 de Marzo de 1999; registrada ante la Cámara de Comercio con matrícula mercantil No. 56602-01 renovada el día 14 de marzo de 2007, a nombre del propietario el Señor Mario Andrés Coral Narváez.

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

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

Relaciones con el Entorno:

Toda empresa dedicada a la compra y venta de un producto alimenticio como en este caso carne de res cerdo y pollo, por la empresa Pollos y Carnes Superior, necesariamente tiene que establecer vínculos con entidades como la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto, porque es ahí donde se registra el nacimiento de toda empresa otorgándole el número de la matrícula mercantil, además de los diferentes programas de capacitación e información que brinda esta entidad, asimismo se tiene a la Alcaldía Municipal de Pasto donde a través de las diferentes dependencias como la dirección municipal de seguridad social en salud y saneamiento ambiental se obtienen los requisitos necesarios para dar marcha a una empresa por medio de la consecución de una Licencia de Funcionamiento, además del pago de impuestos imputados a esta actividad económica en la

dirección de planeación municipal y la DIAN (Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales ).

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

La Banca Comercial desempeña una labor importante en el fortalecimiento económico de esta empresa por medio del otorgamiento de créditos y demás servicios que presta el sector financiero, también se interactúa con instituciones nacionales como FENAVI (Federación Nacional de Avicultores), que maneja información valiosa para la comercialización de pollo y que se da a conocer por medio de conferencias y revistas especializadas, así mismo FEDEGAN (Federación Nacional de Ganaderos ), brindando información del sector con respecto a oferta y demanda, avances genéticos y tecnología de punta en la producción de ganado vacuno apto para carne.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizará será de tipo descriptivo analítico porque en el desarrollo se describirá el problema económico-financiero de la empresa Pollos y Carnes Superior, para la obtención de información se acudirá a datos específicamente contables o financieros, igualmente se acudirá a consultas bibliográficas y posteriormente elaborar un diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa que permitan identificar factores relevantes.

### 5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

**5.2.1 La Observación.** La información se recolectará por medio de fuentes primarias como la observación directa, entrevista al personal que labora en el departamento de contabilidad, igualmente al administrador de la empresa Pollos y Carnes Superior para realizar el análisis correspondiente.

**5.2.2 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 con la experiencia de su propietario adquirida durante varios años.

### 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**5.3.1 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. Además se pretende realizar entrevistas a todo el personal de la empresa con el fin de identificar las características de la estructura financiera y organizacional actual y así hacer el análisis correspondiente.

**5.3.2 Fuentes Secundarias.** Además se utilizará fuentes secundarias como libros especializados sobre análisis financiero, revistas, periódicos, documentos y

trabajos de grado que se relacionen con el tema de investigación y ayudarán al logro de los objetivos propuestos.

## **6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Pollos y Carnes Superior es una empresa que inició sus actividades de compra y venta de pollo crudo con el nombre de Distribuidora de Pollos Superior, en el año de 1996 cuando el señor Mario Andrés Coral Narvárez con la colaboración de su familia realizó la apertura del local en el cual se vendería únicamente pollo crudo, que se ubicó inicialmente en la Calle 21 Casa numero 45-32 del Barrio Santa Bárbara y posteriormente fue reubicada en la manzana H casa 1 del Barrio Santa Mónica, donde se laboró durante tres años hasta mayo de 2007, y actualmente está desempeñando su actividad económica ya con el nombre de Pollos y Carnes Superior en la Manzana H casa 34 del Barrio Santa Mónica, donde se hizo una diversificación de productos como lo es carne de res y cerdo. La decisión de incursionar en el mundo de los negocios a través de la creación de esta microempresa, se forjó principalmente por la necesidad de comercializar carne de res, cerdo y pollo el cual es producido por su padre y así constituir una cadena en la cual no se tendrían en cuenta intermediarios para poder vender productos de calidad a bajos precios, pero también porque se miró la oportunidad empírica de que en ese lugar existía una demanda insatisfecha debido a que a su alrededor existían locales donde se vende carne de res, cerdo y pollo crudo en precarias condiciones higiénicas y altos precios.

Distribuidora de Pollos Superior inició con ventas no superiores a 30 pollos diarios que eran vendidos únicamente en el punto de venta, poco a poco ha ido en incremento hasta llegar en el momento a tener un volumen de ventas promedio de 400 pollos diarios, gracias a la gestión de su propietario en la consecución de nuevos y mejores clientes, satisfaciendo las necesidades de restaurantes, supermercados, hoteles, a través de la incorporación del servicio a domicilio, implicando esto el aumento de personal y capital, es por eso que hoy en día existen diez personas trabajando con un capital invertido de ( Doscientos millones de pesos M/C), \$200.000.000.

Asimismo se adelantaron pactos donde se trabaja con varios proveedores que satisfacen la demanda del producto teniendo en cuenta calidad, cantidad, precio y servicio, ya que inicialmente existía un solo proveedor y hoy en día se cuenta con seis proveedores permanentes, con ellos se trabaja de manera conjunta para sacar adelante esta empresa, donde los beneficiados son todos.

## **6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**6.2.1 Misión.** Pollos y Carnes Superior es una empresa que se dedica a la comercialización de carne de res , cerdo y pollo crudo proveniente de las mejores granjas avícolas, porcícolas y ganaderas de la región, para satisfacer los gustos y necesidades de asaderos, restaurantes y puntos de venta de pollo crudo, res y cerdo así mismo las preferencias alimenticias de los consumidores de la ciudad de Pasto, brindando productos de excelente calidad a precios competitivos logrando el posicionamiento de la empresa como una de las mejores, con la colaboración activa del personal dispuesto a brindar el mejor servicio.

**6.2.2 Visión.** Pollos y Carnes Superior pretende posicionarse como una empresa líder en la comercialización de carne de res, cerdo y pollo crudo a nivel departamental y obtener un reconocimiento por parte de los consumidores y clientes por brindar un producto que satisfaga completamente sus necesidades, con el compromiso de servir con cumplimiento y la mejor calidad y precio es la mejor herramienta para competir.

### **6.2.3 Productos que ofrece**

- Pollo crudo
- Carne de Cerdo
- Carne de Res

### **6.2.4 Principios Corporativos.**

- **Mejoramiento y crecimiento continuo:** La organización y el capital humano es el directo responsable de implementar medidas para optimizar la gestión empresarial. Analizando las prioridades estratégicas y efectividad en el manejo del cliente. En Pollos y Carnes Superior el mejoramiento continuo se logra permitiendo que las personas responsables de la operación del día a día, tengan un espacio para repensar la forma como se vienen haciendo las cosas, esta revisión es exhaustiva en cuanto a uso de materiales, información de actividades, tiempos, criterios de calidad y agregación de valor.
- **Esfuerzos dirigidos a la satisfacción del cliente:** Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, el seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia. Se debe buscar que la atención al cliente en Pollos y Carnes Superior sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de

la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

- **Servicio:** En Pollos y Carnes Superior cuando se presenta una queja, no se la envía a través de todas las secciones, para encontrar a la persona con la información adecuada. Cualquier persona en la empresa está en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de resolver cualquier inconveniente. Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios.
- **Humildad:** Es importante cultivarla en la organización y en la vida personal misma, en Pollos y Carnes Superior la humildad implica no sentir más que los demás, sino servir a quienes nos rodean en la empresa y a quienes debemos ayudar a que se desarrollen como personas. En la empresa no sólo se debe estar pendiente del presente, sino también actuar correctamente para que mi actual labor no perjudique a la empresa en su futuro. La clave para liderar es la humildad.
- **Compromiso:** En la empresa Pollos y Carnes Superior el equipo de trabajo está en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo, los empleados se encuentran identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito y para ello la empresa habrá de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ella, se sienta bien, de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.
- **Honestidad:** En Pollos y Carnes Superior se debe propender porque sus actividades siempre sean honestas y exigir así mismo a sus trabajadores, para que sus labores sean hechas con total rectitud y mucho esmero, la honestidad debe empezar por cada miembro de la empresa y estar en todos los estamentos con los que se trata a diario. La empresa debe luchar porque exista siempre un clima de rectitud y confianza en lo que se hace y esto se ve reflejado en las actitudes y actividades que realizan los trabajadores, para el bien propio. Si la organización lucha porque se desarrollen siempre actividades correctas, lo más probable es que los empleados se sientan comprometidos con ella y tengan un alto grado de lealtad que se verá reflejado en mejores y mayores actividades y por consiguiente, en la consecución de todas las metas propuestas.
- **Responsabilidad:** En Pollos y Carnes Superior se cumple con los deberes y compromisos con los usuarios y demás grupos de interés, se toma decisiones

conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. En la empresa la responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien, con la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

- **Ética:** En Pollos Y Carnes Superior las personas valen por sí mismas, se les brinda los cinco valores básicos: igualdad, libertad, dialogo, respeto y solidaridad; para que de esta manera la empresa esté mejor preparada para el futuro y por ende alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: directivos, empleados, proveedores y clientes, asumir la responsabilidad social por sus actuaciones. Cuando se logran incorporar estos componentes básicos se llega a generar mayor valor económico, ya que las relaciones, no sólo laborales, sino entre proveedor y empresa, cliente y empresa, etc., mejorarán y el tiempo y los recursos que se invertían en mejorar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podrá ser invertido en aquellos aspectos que lo demanden.
- **Moral:** Estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, se basen en los cinco valores arriba mencionados, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitirá generar valor.
- **Respeto:** Pollos y Carnes Superior como una empresa consolidada, valora la cultura, la creencia, la ideología, de cada una de las personas que la conforman, con igualdad de derechos sin eximir los deberes y las responsabilidades de cada uno, con el fin de alcanzar una mejor armonía y equidad entre todo el personal interno y externo que este involucrado en el desarrollo de la actividad económica.
- **Disciplina:** En la gerencia de Pollos y Carnes Superior se sabe dar las órdenes y se obtiene la obediencia sin oposición, esto se constituye en la disciplina, pero hay que obrar con mano suave y hábil en todo lo que se refiere a la acción sobre los demás y dirigirse con inteligencia, porque se trata de seres humanos que se les debe explicar los objetivos de las órdenes que se dan, se debe tratar con tacto para evitar susceptibilidades, y hacerlo con el espíritu flexible. Las órdenes han de ser concretas, breves y claras para que no se presten a erróneas interpretaciones.
- **Innovación:** Gracias a la innovación, la empresa puede adquirir ventajas competitivas frente a las otras empresas, sobre todo en sus primeros años de vida, en los que sus limitaciones son más manifiestas. La empresa está obligada a considerar la innovación permanente como la garantía de su supervivencia y el tiempo como la variable estratégica clave. En la empresa, la

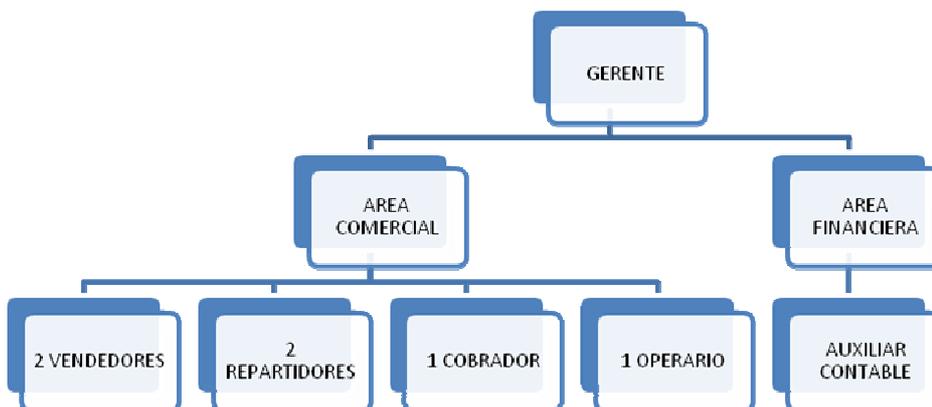
innovación ha de apuntar, sí, a los procesos operativos, pero también y desde luego a los productos y servicios ofrecidos tras el objetivo de incorporar al mercado novedades valiosas y atractivas.

- **Calidad:** Pollos y Carnes Superior sabe que ante todo la calidad en sus productos es la mejor carta de presentación ante sus clientes y la competencia, por tal razón se esmera por mantener la calidad de las carnes que llegan a su establecimiento por medio de una excelente manipulación y controlando su temperatura a través de la cadena de frío, debido a que son productos perecederos deben estar a temperaturas bajas.
- **Competitividad:** Pollos y Carnes Superior, es una empresa que como principio se ha fomentado en competir con alta calidad y precios bajos para lograr así la confianza, permanencia o fidelidad de sus clientes. Otro factor clave es la producción avícola, porcícola y ganadera que contribuye a mantener productos de gran variedad permanentemente para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

### 6.2.5 Estructura Orgánica

Se encuentra conformada de la siguiente manera.

**FIGURA 1. ORGANIGRAMA POLLOS Y CARNES SUPERIOR**



**6.2.6 Análisis de la Cultura Corporativa.** “la cultura corporativa es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales” es por esta razón que en su análisis se tendrá en cuenta los siguientes factores:

- **La Historia:** Pollos y Carnes Superior cuenta con una trayectoria de 10 años, tiempo en el cual ha logrado sobresalir en el mercado, destacándose por la calidad de sus productos, la atención al cliente y sus excelentes precios.
- **El estilo de la dirección:** La dirección de la empresa ha sido asumida por el propietario quien se ha dedicado a la parte administrativa, sin dejar de lado la observación y dirección de la parte operativa con lo cual se ha logrado avances significativos en la aplicación de un liderazgo participativo, porque desarrolla el sentido de pertenencia ejerciendo influencia en el personal para que encuentre su propia realización de trabajo y de esta manera se incrementa la productividad laboral, motiva a los trabajadores reconociendo y estimulando su esfuerzo, permitiendo que aprendan de sus errores, y les proporciona las herramientas necesarias para que desarrollen sus potencialidades a través de capacitaciones continuas, es creativo, innovador y dinámico, ya que promueve la inteligencia, la racionalidad, la solución efectiva de problemas e inspira a trabajar en equipo, hacia el logro de metas comunes, es carismático, porque está dispuesto a escuchar a clientes internos y externos, genera confianza y compromiso.
- **La Claridad de los Principios Organizacionales:** En la empresa se aplican los principios organizacionales de manera adecuada, amplia y profunda, considerando como base fundamental la satisfacción del cliente, donde prima la calidad y el servicio.
- **Autonomía Individual:** El personal está sujeto a las determinaciones que toma la gerencia, sin embargo tiene la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas correspondientes al ejercicio de sus labores, lo que inspira la creatividad e innovación ya que permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar la calidad del producto.
- **Sistemas de incentivos y sanciones:** Es importante destacar que en la empresa se otorga mayor importancia al reconocimiento del buen desempeño, que a las sanciones por el incumplimiento de labores, se estimula el esfuerzo individual, a través de la motivación, capacitación y la asignación de nuevas tareas que impliquen mayores retos, de la misma manera corrige al personal de manera creativa, ya que le ayuda a comprender sus equivocaciones y le brinda el espacio necesario para la correspondiente rectificación, de tal manera que le permita aprender de los errores.
- **Direccionamiento Estratégico:** El objetivo general de la empresa ha sido mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas a nivel de la Ciudad de Pasto, pero no cuenta con un direccionamiento

estratégico a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que las estrategias que se llevan a cabo actualmente son empíricas y carecen de un estudio previo que implique un análisis exhaustivo de los de los beneficios y gastos que conlleva su aplicación.

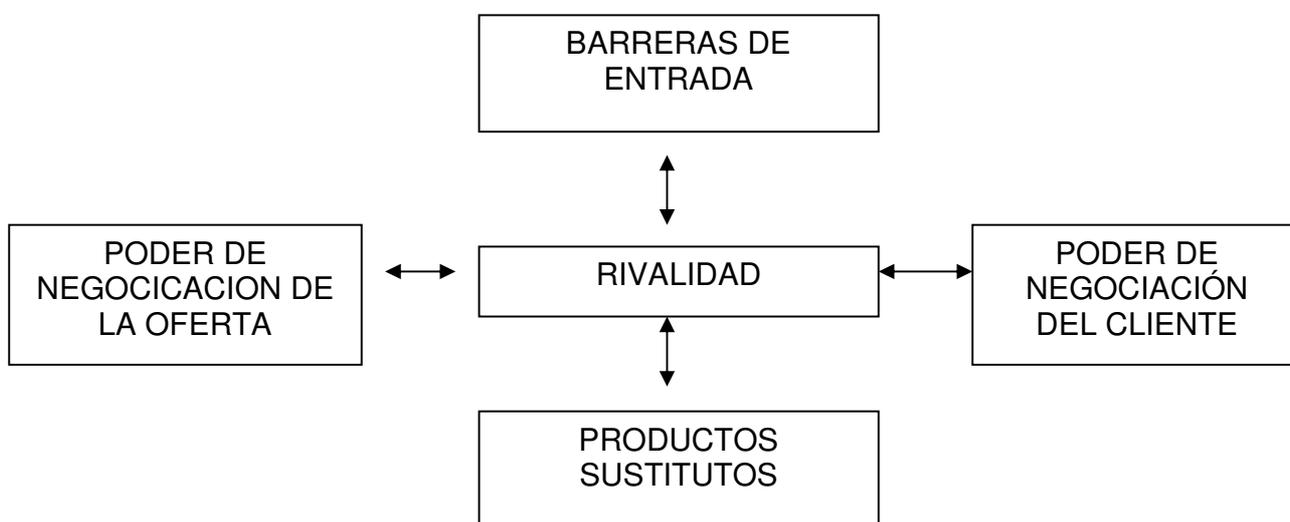
- **El Talento Humano:** El personal que labora dentro de la empresa ha desarrollado un gran sentido de pertenencia ya que ha integrado sus objetivos individuales a los de la organización, alcanza su autorrealización en el ejercicio de su trabajo y esta altamente comprometido con la empresa, además cada persona se encuentra capacitada y tiene la experiencia necesaria para llevar a cabo el desempeño de las funciones correspondientes al cargo asignado. Por lo tanto se establece que la cultura corporativa de Pollos y Carnes Superior se desarrolla dentro de un ambiente armónico, que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y la informalidad, lo que facilita el desarrollo de las labores y le contribuye a mejorar la prestación del servicio que se ve reflejado en la atención al cliente.

## 7. ANÁLISIS COMPETITIVO

### 7.1 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta el modelo de Michael Porter se analizan las cinco fuerzas competitivas en Pollos y Carnes Superior:

**FIGURA 2. MODELO DE MICHAEL PORTER**



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

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

**Determinación del poder del proveedor**, existe la posibilidad de encontrar gran variedad de proveedores pero en este caso en particular, Pollos y Carnes Superior tiene proveedores fijos o estables los cuales le brindan calidad, variedad, estabilidad a precios de mercado, según la oferta y demanda.

**Determinación de la amenaza de sustitución**, al tener diversificación de productos cárnicos entre ellos carne de res, cerdo y pollo se mantiene una amenaza baja con los productos sustitutos entre los cuales encontramos los embutidos y el pescado.

**Determinación para el poder del comprador**, son los consumidores o clientes los que hacen que una empresa como Pollos y Carnes Superior realicen sus metas y objetivos financieros, lo que conlleva al posicionamiento de la empresa en el mercado.

### CUADRO 1. MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
Rivalidad entre las empresa	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		

### 7.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

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

Tales matrices son útiles para:

- Resumir gráfica y sencillamente situaciones o alternativas de acción que serian difíciles de entender si fueran escritas en un lenguaje escrito (texto) o cifrado (sistema de ecuaciones, modelo),
- Despertar preguntas y plantear problemas que el tradicional análisis funcional no aborda,

- Integrar los problemas parciales relacionados con los sectores estratégicos, a la problemática global de las empresas,
- Hacer resaltar inconsistencias o hiato en la secuencia (objetivos-análisis - decisiones - acciones),
- Simular el impacto de una estrategia sectorial sobre la estrategia global de la empresa,
- Comunicar al equipo dirigente la bondad de una estrategia, utilizando herramientas visuales fácilmente entendibles para todos.”<sup>15</sup>

Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito de la empresa.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese paso para el éxito de la empresa. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante).
- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1,0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o la fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor.

Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho ponderado total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que

---

<sup>15</sup> SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia Y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma. 1991. p. 201

el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de la empresa, se ha realizado el estudio del sector donde opera, que corresponde a productos cárnicos, este sector se caracteriza por tener gran cobertura en todo el territorio nacional, a nivel departamental existen un gran número de pequeñas y medianas empresas pero hay muy pocas empresas que tengan la posibilidad de distribuir carnes que vengan directamente de la granjas avícolas, porcícolas o ganaderas.

Se han seleccionado los siguientes factores claves:

**Imagen Corporativa**, es el concepto que refleja la empresa ante el público en general, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización representa ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa; en el caso de la empresa Pollos y Carnes Superior se refleja principalmente en la calidad, precio, servicio al cliente, la eficacia y la eficiencia del servicio, dando cumplimiento al direccionamiento estratégico.

**Participación en el mercado**, determina el grado de aceptación y compra del producto por parte del cliente, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas.

**Publicidad**, da a conocer a la empresa y los productos que ofrece, logrando posicionarse en la mente del consumidor, es una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Se ha trabajado en parte lo relacionado con publicidad a través de los medios de comunicación entre los cuales están los volantes y cuñas en la televisión regional

En el sector se encuentran empresas como Avícola Ruano, Carnes del Sebastián entre otras que tienen unas estrategias más acentuadas en publicidad radial.

**Precio**, es un factor clave que determina la decisión de compra del consumidor, y está estrechamente relacionado con la capacidad de compra, Pollos y Carnes Superior puede competir con precios debido a que existe una integración hacia atrás en el caso de la producción para mejorar y mantener los mejores precios del mercado.

Esta empresa se dedica a la compra y venta de carnes de res, cerdo y pollo fresco, dichas carnes se las consigue directamente de los productores (avicultores, porcicultores y ganaderos), de las diferentes regiones del departamento como: Chachagui, Nariño, Tangua, etc. Los cuales se encargan de la cría, levante y engorde de estos animales hasta el día en que cumpla la edad para su sacrificio facilitando unos precios cómodos para poder competir y al mismo tiempo se encargan de brindar un producto de excelente calidad debido a

que son ellos quienes vigilan y garantizan el proceso de sacrificio, y la empresa Pollos y Carnes Superior se encarga de la comercialización.

**Cobertura del mercado,** se refiere al número de lugares geográficos o clientes que tengan acceso al producto, mediante el cual se alcanza una mayor expansión del mercado regional y nacional. Se debe tener en cuenta que los productos que ofrece la empresa son dirigidos exclusivamente a los habitantes y negocios de la ciudad de Pasto y algunos fuera de la ciudad como Chachagui y Nariño.

**Atención al cliente,** en este caso el valor agregado se encuentra reflejado en la atención al cliente por medio del cumplimiento, y la cordialidad o amabilidad como se presta el servicio

**Experiencia,** en la comercialización de pollo fresco, es una empresa que posee mas de 10 años de experiencia, pero en la parte de carnes de res y cerdo empezó a partir del 31 de agosto de 2007, por lo tanto esta iniciando su incursión en el mercado, es así como se convierte en un punto fuerte para enganchar estos nuevos productos a comercializar a través de la venta de pollo fresco

**Calidad.** Es el nivel de aprovechamiento que proporciona un producto, bien o servicio a las expectativas de satisfacción manifestadas por los clientes, en Pollos y Carnes Superior se debe tener en cuenta que hay variables que inciden en el momento de compra del producto, por esta razón la empresa se preocupa por una excelente presentación y calidad del pollo representada en que sea fresco, así mismo la carne de res y cerdo debe estar adecuadamente madura para el consumo humano, dando su valor nutritivo como alimento.

## CUADRO 2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Variables para competir	Ponderación	Pollo y carne Superior		Avícola Ruano		Carnes del Sebastián	
		Calif.	Rtdo. Pon	Calif.	Rtdo. pon	Calif	Rtdo. Pon
1. Imagen corporativa	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56
2. Participación en el mercado	0.17	2	0.34	4	0.68	3	0.51
3. Publicidad	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
4. Precio	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
5. Cobertura del mercado	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
6. Atención al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7. Experiencia	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
8. Calidad	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
TOTAL	1		2,69		3,28		3.17

Fuente: La presente investigación.

El propósito de esta matriz consiste en determinar la posición de la organización con relación a su competencia. Se considera competencia a otras empresas que vendan el mismo producto o productos sustitutos, con frecuencia se consideran que las fortalezas competitivas como hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

La empresa Pollos y Carnes Superior esta en un periodo donde sus fortalezas competitivas son mayores, debido a que su ponderación esta por encima de 2,5 con 2,69, no es mucha la diferencia pero se espera que aumente con la puesta en marcha de la estrategia.

De las empresas dedicadas a la distribución de pollo, el competidor mas fuerte es Avícola Ruano con una puntuación de 3,28 puesto que esta tiene ventajas en cuanto a posicionamiento debido a que es una empresa que cuenta con bastante experiencia y ha logrado abrir nuevos mercados a nivel municipal y nacional, debido a que posee los recursos económicos para mantener unos costos de producción bajos.

Por otro lado Carnes del Sebastián con una puntuación de 3.17 es una empresa que tiene trayectoria en lo que se refiere a venta de carnes y además su punto fuerte es la carne de cerdo ya que ellos tienen la producción de estos animales, por tal razón tienen un producto a precios competitivos y hasta el momento ha logrado posicionarse en el mercado por medio de la publicidad que de alguna u otra forma influye en el consumidor.

Para la empresa Pollos y Carnes Superior es importante adoptar estrategias que la hagan más competitiva y enfrentar a empresas como Avícola Ruano, Carnes del Sebastián entre otras que existen en el mercado de la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta que es una empresa que tiene experiencia en la comercialización de pollo con mas de diez años dedicándose a esta actividad económica, maneja unos precios competitivos y una buena calidad, son variables que las debe mantener e incrementar pero le falta aprender variables en el mercado de las carnes de res y cerdo para poder abrir mercado para estos productos, por otro lado se tiene que procurar el mejoramiento en el talento humano debido a que se refleja directamente en la prestación del servicio al cliente, además se debe adoptar un programa de publicidad que llegue al consumidor y sea reconocida fomentando la compra de pollo fresco y carne madura de nuestra región.

## 8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

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

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

Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa Pollos y Carnes Superior, que esta conformado por los siguientes aspectos:

### 8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

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

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

La realidad, es que la globalización económica ya no es una teoría, o un posible camino de la economía y el mercado, sino un hecho concreto que está cambiando por completo las estrategias económicas de todas las naciones y con ello las

empresas, redefiniendo las relaciones internacionales y creando nuevos y poderosos patrones culturales.

En nuestro caso la empresa Pollos y Carnes Superior debe ser proactiva anticipándose a los efectos que pueda causar el TLC (Tratado de libre comercio), en su estructura comercial y financiera, debido a que si se da este evento TLC, la principal amenaza es la distorsión estructural de consumo que hay en los Estados Unidos, porque los americanos únicamente prefieren la pechuga y las alitas del pollo. El resto, particularmente la pierna pernil o trozos de pollo, ellos lo consideran desechos. Por ejemplo, un kilo de cuartos traseros o trozos de pollo vale 45 centavos de dólar en el país norteamericano, mientras que un kilo de pechuga vale 3 dólares. En Colombia, por su parte, un kilo de cualquiera de estos dos productos cuesta, en promedio, un dólar con 20 centavos. Es así como es imposible pensar en competir con ese producto americano que se deriva de una distorsión en su consumo. Además, es importante que quede claro que la entrada de trozos de pollo americano a Colombia implicaría un riesgo para el futuro de la industria nacional y para su crecimiento potencial. Así mismo, se pondrían en peligro los 240.000 empleos que genera toda la cadena. EEUU y Brasil dos de los grandes explotadores de la avicultura, entrarán sin aranceles a nuestro país afectando primeramente a los productores, ya que no podrán competir con precios pero la única alternativa es hacerlo con calidad, más aun en nuestra región que se incentiva el consumo de pollo fresco. En cuanto a la Porcicultura. Freddy Velásquez, presidente de la Asociación Nacional de Porcicultores, quien denunció: "Fuimos sacrificados por conveniencias políticas con EU". Según el mismo gremio, al tercer año del TLC estarán ya acosados los productores, pues los 80.564 hoy existentes, tecnificados en una ínfima minoría, no podrán competir con EEUU, segundo productor mundial, que exportó en el 2005 un millón de toneladas y así mismo es el caso de la Carne de res donde no hay posibilidades de exportar masivamente carne de res a Estados Unidos, primero, porque es falso que el gobierno haya logrado acceso real en medidas sanitarias y fitosanitarias, y segundo, porque no lo permiten ni el tamaño del hato nacional ni la calidad misma del producto, como lo reconoce Fedegan. Las pérdidas serán grandes si se advierte que el TLC definió aranceles insuficientes para las vísceras y de cero por ciento para el 60% de la carne producida en EU. Y por si fuera poco, Colombia arriesga con perder el mercado venezolano, a donde va destinado el 80 por ciento de las exportaciones de carne.

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

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

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

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

**Mediana:** Empresas con activos totales superiores a 5.000 y hasta 30.000 Salarios mínimos mensuales legales vigentes, que corresponden a activos entre 2.040 y 12.240 millones para el año 2006.

Además el Gobierno Nacional a través del decreto 3078 de Septiembre 08 de 2006 creó formalmente el programa de inversión Banca de 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. Antes de poner al servicio de la comunidad, el programa se debe reglamentar, establecer con los operadores del programa de micro créditos cuales serán los plazos garantías y tasa de interés con el cual funcionará.

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

Las cuentas de las amas de casa son claras. Mientras un kilo de pechuga cuesta entre \$7.200 y \$8.000 pesos, el de chatas de res vale cerca de \$10.000 en los expendios al público, en tanto que el lomo de cerdo tiene un precio aproximado de \$11.000 pesos.

A pesar de esta realidad el consumo de carnes ya sea de res, cerdo o pollo siempre va a estar en un renglón primordial a la hora de realizar las compras debido a que son productos que no pueden faltar en la mesa de los hogares colombianos, es así que la empresa Pollos y Carnes Superior tiene una ventaja competitiva ante sus rivales al comercializar las tres carnes más apetecidas por las personas.

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

En la actual coyuntura inflacionaria, gran parte del aumento de los precios al consumidor puede atribuirse al comportamiento de los precios de los alimentos, siendo esta la mayor sorpresa en materia de inflación en los primeros meses de 2007. La inflación de este grupo de productos pasó de 5.68% en diciembre pasado a 8.90% en marzo, niveles que no se registraban desde el segundo trimestre del año 2003.

Esto, puede caracterizarse como factores de oferta y demanda los que han contribuido a acelerar la inflación de los alimentos en la actual coyuntura. Entre los elementos de demanda cabe mencionar: 1) el gran aumento de las ventas de alimentos a Venezuela; 2) la aceleración de la demanda interna en Colombia y 3) el crecimiento de los precios internacionales de algunos productos susceptibles de ser transformados en bio-combustibles. Estos factores han coincidido con elementos de oferta como una nueva aparición del Fenómeno de El Niño y una fase ascendente del precio del ganado vacuno.

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

**Índice y tendencia de desempleo:** se refiere al porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada. El Presidente Uribe se comprometió, en su plan de desarrollo, a generar las condiciones que permitieran crear 2'438.311 empleos. Transcurridos dos años y medio de los cuatro, se han creado 1'339.000 nuevos empleos, según las cifras del DANE.

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

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

## 8.2 ANÁLISIS SOCIAL CULTURAL GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO

**Tasas de nacimiento**, mide el efecto de la fecundidad sobre el crecimiento de población relacionando el número total de nacimientos con la población total en un año determinado: teniendo en cuenta el comportamiento de la población según datos de el Departamento Nacional de Estadística, se estima que para el quinquenio comprendido entre el año 2000 2005 se ha presentado un decrecimiento del 0,44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior a causa de los cambios culturales, la crisis económica y la implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en una amenaza baja con impacto bajo.

**Tasa de defunción**, presenta un decrecimiento comprendido en el periodo 2000 2005 correspondiente al 0,49% debido a que la esperanza de vida se ha incrementado al igual que la calidad de la misma por los avances tecnológicos y científicos y las políticas tomadas por nuestros gobernantes de seguridad social. Lo que representa una oportunidad baja de impacto bajo.

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

## 8.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO

**Leyes tributarias y reformas de la misma**, es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra la normatividad vigente en materia de impuestos. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), concluyó que el 4 X 1.000 va en contravía de los avances y reformas realizadas por el Gobierno, ya que desmotiva la inversión extranjera y retrasa el crecimiento económico. El Gravamen a las Transacciones Financieras, hoy más conocido como 4 por mil, fue creado en el año de 1998 en el gobierno de Andrés Pastrana donde él y su ministro de Hacienda, Juan Camilo Restrepo, lo plantearon como un impuesto para apoyar la recuperación de la banca, en plena crisis financiera.

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

El actual Gobierno, en cabeza del ministro de Hacienda Alberto Carrasquilla, pasó el impuesto a 4 por mil, asegurando que sería por un período transitorio de tres años, es decir que en el 2006 se extinguiría.

Pero, el año pasado en la discusión de una nueva reforma tributaria, ley 1111 del 2006, el Gobierno y el Congreso decidieron unánimemente declararlo como un impuesto de carácter permanente. Organismos de supervisión y control tales como el instituto departamental de salud, INVIMA, la DIAN, el ministerio de protección social, son encargadas de regular las acciones de la empresa a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la venta de los productos. Esto se convierte en una amenaza de bajo impacto.

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

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

#### **8.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO**

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

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

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

## 8.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Competitividad es el proceso mediante el cual una empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo, para hablar de competitividad, como bien lo dice Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

No se puede implantar patrones competitivos a menos que el talento humano de la empresa, programe sus creencias hacia la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización. Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor, por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, apreciables por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de dar valor agregado a los productos. De tal manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado regional.

**Barreras de Entrada**, dentro del sector cárnico no existen barreras debido a que las personas que quieran y tengan la capacidad económica es fácil de entrar a competir.

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

**Imagen Corporativa de la competencia**, existen empresas que están posicionadas en el mercado de las carnes específicamente res y cerdo, así mismo hay empresas posicionadas en el mercado de pollo fresco.

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

**Radio de acción de la competencia**, están presentes en toda la ciudad de Pasto y municipios aledaños.

**Portafolio de servicios de los competidores**, en el caso del pollo fresco los servicios ofrecidos son iguales, pero en la venta de carne de res y cerdo la

competencia a desarrollado un avance en la transformación de carne en embutidos.

**Precio de la competencia**, los precios para productos carnicos están regulados por la oferta y demanda, es así como se manejan precios iguales a la competencia; aunque en la competencia existen empresas dedicadas a comercializar pollo congelado a precios mas bajos.

## 8.6 MATRIZ DE IMPACTO DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

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

**CUADRO 3.  
MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES  
(POAM)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ECONÓMICOS</b>									
Globalización de la economía					X			X	
Disponibilidad de crédito	X						X		
Crecimiento constante de la demanda		X						X	
Tasa de inflación				X			X		
Tendencia del PIB	X						X		
Tendencia de desempleo	X						X		
<b>SOCIALES CUTURALES Y DEMOGRÁFICOS</b>									
Tasa de nacimiento						X			X
Tasa de defunción						X			X
Tasa de inmigración		X						X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>									
Leyes tributarias y reformas de la misma				X				X	
Organismos de supervisión y control						X			X
Leyes y códigos laborales	X						X		
Cambio de gobierno						X			X
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>									

Obsolescencia de la tecnología				X			X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>									
Barreras de Entrada					X		X		
Publicidad de la competencia					X		X		
Imagen Corporativa de la competencia					X		X		
Nivel tecnológico de la competencia					X		X		
Radio de acción de la competencia					X		X		
Portafolio de servicios de los competidores					X		X		
Precio de la competencia				X				X	

Fuente: Esta Investigación

## 8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Permite estudiar las oportunidades y amenazas de la empresa Pollos y Carnes Superior con relación a su entorno, que incide en su funcionamiento, entendiéndose como entorno al conjunto de factores, procesos y agentes que de una u otra forma afectarán al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de los objetivos de la empresa.

Los procedimientos requeridos para su elaboración son:

- Determinar oportunidades y amenazas de la empresa
- Seleccionar los factores claves del entorno
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor en el éxito de una empresa dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser 1,0.

Clasificar los factores claves de acuerdo a la siguiente escala:

Amenaza mayor = 1  
Amenaza menor = 2  
Oportunidad menor = 3  
Oportunidad mayor = 4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0 y el resultado ponderado menor posible es 1,0 el resultado ponderado promedio es 2,5. un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

#### CUADRO 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tendencia del PIB	0.075	3	0.225
2. Disponibilidad de crédito	0.100	4	0.400
3. Crecimiento constante de la demanda	0.175	4	0.700
4. Índice y tendencia de desempleo	0.075	3	0.225
5. Eventos sociales y culturales	0.075	3	0.225
<b>AMENAZAS</b>			
1. Globalización de la economía	0.090	1	0.090
2. Leyes tributarias y reformas de las mismas	0.085	2	0.170
3. Portafolio de servicios de la competencia	0.150	2	0.300
4. Barreras de entrada	0.075	2	0.150
5. Imagen Corporativa de la competencia	0.100	1	0.1
SUMATORIA	1		2.585

Fuente: La presente investigación

Los factores claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en que desenvuelve la empresa. Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2.585 se puede afirmar que la empresa Pollos y Carnes Superior, se encuentra con más oportunidades que amenazas que influyen en el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, existen varias oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la empresa.

## **9. ANÁLISIS INTERNO**

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

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

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

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

A continuación se presenta el análisis de la capacidad interna de la empresa Pollos y Carnes Superior en donde se destacan los siguientes factores:

### **9.1 AUDITORIA GERENCIAL**

Es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas, ya que se relaciona directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, por ende facilita el desarrollo de todas las actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva.

### **9.1.1 Planeación**

**Establecimiento de planes de acción**, el desarrollo de las actividades de la empresa responde a sus necesidades diarias, actualmente no cuenta con un plan institucional que oriente la realización de las tareas en aras de alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

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

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

**Determinación de estrategia**, en la empresa no se han formulado estrategias en las diferentes áreas por lo que ha sido difícil la consecución de objetivos y metas, por consiguiente esta variable representa una debilidad alta de impacto alto.

**Reacción ante los competidores**, Pollos y Carnes Superior al poseer proveedores estables, los cuales le brindan beneficios en precios, con productos de calidad, hacen que pueda competir fácilmente en el mercado, es por eso que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

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

**Sistema presupuestal**, la empresa no posee un sistema presupuestal el cual le permita ser una guía hacia el futuro, por lo tanto se considera a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

**Enfoque de gerencia estratégica**, la gerencia es asumida por su propietario que ha sabido tomar decisiones acertadamente hasta el momento, pero es necesario que para un futuro se manejen algunas herramientas administrativas y financieras para no tener inconvenientes financieros y económicos, por lo tanto esta variable se convierte en una debilidad media de impacto alto.

### **9.1.2 Organización**

**Manual de funciones y procedimientos,** posee un manual de funciones y procedimientos, por lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

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

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

**Niveles de autoridad,** al tener un organigrama y al darlo a conocer a su equipo de trabajo, donde se especifica claramente las unidades de mando que deben ser entendidas y asumidas por el personal, se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

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

**Manual de control interno,** Pollos y Carnes Superior posee un manual de control interno lo que facilita la evaluación de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. Lo que representa una fortaleza media de impacto medio.

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

### **9.1.3 Motivación**

**Actitud hacia el trabajo,** el personal en la empresa refleja su potencial y deseo de superación, se encuentra plenamente identificado con las labores que realiza. Fortaleza alta de impacto alto

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

**Tasas de ausentismo**, el personal de la empresa esta conciente de la importancia de su desempeño, por lo tanto es responsable en el cumplimiento de sus funciones generando una fortaleza alta de impacto medio.

**Coefficientes de rotación del personal**, sé esta manejando contratos de trabajo a un año y prorrogados si las partes lo desean es por eso que esta variable se convierte en una fortaleza alta de impacto medio.

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

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

**Empoderamiento**, el personal de Pollos y Carnes Superior, tiene la participación activa en la toma de decisiones y la solución de problemas relacionados con el cargo que desempeñan, esto se debe a que la administración otorga responsabilidad a sus colaboradores constituyéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

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

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

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

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

#### **9.1.4 Selección de Personal**

**Procesos de selección de personal**, los procesos son adecuados debido a que las convocatorias se efectúan de manera imparcial, y la selección se hace principalmente a través de los meritos que posean los candidatos, es por ello que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Programas de capacitación**, en la empresa no existen programas tendientes a la capacitación constante de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y que le faciliten el desarrollo de sus potencialidades. Por eso se considera a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

**Nivel de remuneración**, la empresa ofrece a sus empleados un sueldo acorde con las funciones de cada uno, y las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social; constituyéndose en una fortaleza media de alto impacto.

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

**Procesos de inducción al personal**, la empresa no establece amplios procesos de inducción, simplemente otorga unas indicaciones muy generales, por lo que el nuevo personal debe hacer uso de la observación y análisis para el desempeño de sus labores. Esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

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

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

#### **9.1.5 Control**

**Control financiero**, no se han diseñado mecanismos de control financiero debido a que la empresa no ha establecido mecanismos de control y evaluación. Lo que se constituye en una debilidad alta de impacto bajo.

**Control de ventas**, debido a que la mayoría de las ventas son a crédito, y los clientes no cancelan oportunamente, existen problemas con la rotación de cartera

y por lo tanto hay inconvenientes en las ventas. Esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Control de gastos**, en la empresa se desarrolla la gerencia del día a día, y además hay libertad en la disponibilidad de efectivo lo que impide la proyección adecuada de los gastos, es así como a esta variable se la considera debilidad alta de impacto alto.

**Control de calidad en los productos ofrecidos**, a pesar de que la calidad del producto se constituye en una de las ventajas competitivas, no se han establecido formalmente controles que midan la calidad del mismo, únicamente se ha tenido como punto de referencia la percepción del cliente. Por lo tanto es una debilidad alta de impacto alto.

## **9.2. AUDITORIA DE MERCADEO**

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

### **9.2.1 Sistemas de Mercadeo**

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

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

**Plan de mercadeo**, las estrategias que actualmente se están aplicando son empíricas y no están contempladas dentro de un plan de mercadeo institucional; convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Evaluación de la ejecución de estrategias**, la empresa no desarrolla estrategias, que respondan a sus necesidades específicas dentro de un marco de tiempo determinado sin tener los soportes necesarios que garanticen la efectividad de las mismas, es decir la formulación de estrategias se hace de manera intuitiva, por lo tanto no existen mecanismos de evaluación que midan los resultados y controlen los costos de su aplicación. Considerando a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

### **9.2.2 Productividad de Mercadeo**

**Rentabilidad de productos**, actualmente no se ha establecido la rentabilidad de cada producto, a causa de que la empresa no ha implantado un efectivo sistema que permita el suministro de información. Por lo tanto se considera a este factor como una debilidad alta de impacto alto.

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

**Costos de mercadeo**, la empresa Pollos y Carnes Superior no ha otorgado un rubro específico que asuma los costos de mercadeo, lo que se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

### **9.2.3 Función de Mercadeo**

**Portafolio de productos**, es una de las fortalezas altas de impacto alto, ya que en mercado regional son muy pocas las empresas comercializan directamente carne de res, cerdo y pollo. Se considera una fortaleza alta de impacto alto.

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

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

**Cobertura del mercado**, actualmente la empresa opera en un reducido mercado ya que esta presente en la ciudad de Pasto y algunos municipios. Esta variable se la toma como una debilidad alta de impacto medio.

**Publicidad**, se constituye en una debilidad alta de impacto alto debido a que no se ha destinado un presupuesto específico a publicidad, y se ha descuidado el cubrimiento en los medios radiales. Considerándose como una debilidad alta de impacto alto

**Responsabilidad social**, Pollos y carnes Superior es una de las empresas que no ha tenido en cuenta esta variable lo que se constituye en una debilidad alta de impacto medio.

### 9.3 AUDITORIA FINANCIERA

Para este análisis se tienen en cuenta los datos obtenidos en los Estados Financieros de la empresa Pollos y Carnes Superior a 31 de diciembre del año 2006. Esta información permite visualizar la capacidad financiera, que comprende el análisis de la situación financiera de la empresa, para establecer los recursos con que cuenta la empresa para la formulación y ejecución de estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

**Crecimiento empresarial**, desde su fundación la empresa no ha hecho grandes esfuerzos con el fin de implementar nuevas estrategias de mercadeo, impidiendo obtener resultados positivos para la empresa. Estas razones le han imposibilitado la consolidación en el mercado regional y nacional y por ende, un crecimiento sostenido; entonces esto se constituye en una debilidad media de impacto medio.

**Facilidad para salir del mercado**, por tratarse de una empresa de carácter privado no tendría dificultades para salir del mercado, teniendo en cuenta que su existencia depende directamente de recursos propios convirtiéndose en una fortaleza media de impacto medio.

**Programas de contabilidad**, se tiene el programa contable Helisa capaz de agilizar procesos y proveer información rápida y oportuna. Es por ello que esta variable es una fortaleza media de impacto alto.

**Manejo del sistema contable**, el personal del área financiera esta capacitado para manejar y procesar la información contable, lo que permitirá la entrega oportuna de estados financieros. Se convierte en una fortaleza alta de impacto medio.

**Presentación de informes**, el personal del área financiera como responsables de esta sección son los encargados de elaborar y presentar los informes correspondientes al administrador en forma oportuna y cumpliendo con los requisitos exigidos, constituyéndose en una fortaleza media de impacto alto.

#### 9.3.1. Razones de Liquidez

**Razón corriente**, como se observa en la tabla de Razones Financieras de Pollos y Carnes Superior, cuenta actualmente con disponibilidad de capital efectivo representado fundamentalmente en la cartera inferior a un año, esta variable es una debilidad alta de impacto alto, porque está representada en cartera.

### **9.3.2 Razones de Apalancamiento**

**Razón de endeudamiento**, la empresa se financia en un cincuenta por ciento con recursos propios, siendo las obligaciones bancarias muy poco representativas dentro de la cuenta de los pasivos no corrientes, constituyéndose en una fortaleza media de impacto alto, desde el punto de vista de valor de la empresa.

### **9.3.3 Razones de Cobertura**

**Veces intereses ganados**, es importante destacar que en vista del bajo nivel de endeudamiento de la empresa, fácilmente puede cumplirse con los costos anuales de intereses pactados con los bancos o entidades financieras, por lo que se considera como una fortaleza baja de impacto bajo.

### **9.3.4 Razones de Actividad**

**Rotación de activos fijos**, la empresa tiene gran porcentaje de rotación de sus activos fijos en comparación con las ventas unida a la utilización de equipos y planta es alta, pues este tipo de activos está rotando 3.64; 5.09; 6.74 respectivamente para el año 2004; 2005 y 2006. Lo que se constituye en una fortaleza media de impacto alto.

**Rotación de activos totales**, considerando el nivel de activos de la empresa, ésta realmente genera suficiente volumen de ventas para el tamaño de su inversión en este tipo de bienes, se considera una fortaleza media de impacto alto.

**Rotación de cartera**, esta en una situación crítica ya que existe una rotación a muchos días por lo tanto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Período promedio de cobro**, el periodo promedio que la empresa demora para cobrar sus ventas a crédito es de 56 días promedio, es decir más de un mes, lo que constituye una debilidad de bastante impacto ligada a proceso de conversión de efectivo.

### **9.3.5 Razones de Rentabilidad**

**Margen bruto de utilidad**, aunque este margen es pequeño (14%) promedio, la empresa alcanza a obtener niveles óptimos de excedentes; la explicación a este hecho se basa en el gran volumen de ventas y los gastos que se generan en el proceso de comercialización no se han incrementado en la misma proporción. Lo que se considera como una fortaleza baja de impacto alto.

**Margen de utilidad operativa**, la empresa genera el 13.76% de utilidades sobre ventas antes de impuestos e intereses, siendo significativo en cuanto a maximización de utilidades para sus dueños, constituyéndose este factor en una fortaleza baja de impacto bajo.

**Margen neto de utilidad**, por cada peso de ventas, una vez descontados los impuestos, Pollos y Carnes Superior está obteniendo \$2.91 centavos de utilidad neta que es equivalente a 2.91% de utilidad neta. Considerando lo anteriormente mencionado, este aspecto se convierte en una fortaleza media de impacto alto para los objetivos de la organización.

**Tasa de retorno de activo total**, en Pollos y Carnes Superior por cada peso invertido se recupera \$0.36 una vez descontados los impuestos, lo que representa una fortaleza media de impacto alto.

#### **9.4 AUDITORIA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

**Ubicación de las instalaciones**, el sector donde se encuentra ubicada la empresa no es el más adecuado, ya que esta en un sitio poco visible pero tiene gran acogida por la vecindad del barrio. Constituyéndose en una debilidad baja de impacto bajo.

**Distribución de la planta física**, el local donde funciona la empresa es el adecuado, según las especificaciones de los funcionarios de salud pública aunque hay una limitante en el área de procesos porque hace falta espacio para instalar una máquina (ablandadora de carne) por eso se considera como una debilidad bajo de impacto bajo.

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

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

#### **9.5 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

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

**CUADRO 5. MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>GERENCIALES</b>									
■ <b>Planeación</b>									
⊕ Establecimiento de planes de acción				X			X		
⊕ Direccionamiento estratégico	X						X		
⊕ Indicadores de gestión				X			X		
⊕ Determinación de la estrategia				X			X		
⊕ Reacción ante los competidores		X						X	
⊕ Proactividad ante las necesidades			X					X	
⊕ Sistema presupuestal				X			X		
⊕ Enfoque de gerencia estratégica					X		X		
■ <b>Organización</b>									
⊕ Manual de funciones y procedimientos	X						X		
⊕ Estructura organizativa		X					X		
⊕ Toma de decisiones	X							X	
⊕ Niveles de autoridad	X								X
⊕ Agrupación de actividades	X						X		
⊕ Manual de control interno		X						X	
⊕ Evaluación del desempeño					X			X	
■ <b>Motivación</b>									
⊕ Actitud hacia el trabajo	X						X		
⊕ Liderazgo	X						X		
⊕ Tasas de ausentismo	X							X	
⊕ Coeficientes de rotación del personal	X							X	
⊕ Sistema de estímulos y sanciones	X						X		
⊕ Adaptación de los cambios	X								X
⊕ Empoderamiento	X						X		
⊕ Trabajo en equipo	X						X		
⊕ Clima organizacional	X						X		
⊕ Estabilidad	X							X	
⊕ Sentido de pertenencia	X						X		
■ <b>Selección de Personal</b>									
⊕ Proceso de selección de personal	X						X		
⊕ Programas de capacitación				X			X		
⊕ Nivel de remuneración		X					X		
⊕ Seguridad de las condiciones de trabajo	X							X	
⊕ Proceso de inducción de personal				X			X		

+	Nivel académico del talento humano	X						X	
+	Experiencia	X					X		
■	<b>Control</b>								
+	Control financiero			X					X
+	Control de ventas			X			X		
+	Control de gastos			X			X		
+	Control de calidad en la prestación del servicio			X			X		
	<b>DE MERCADEO</b>								
■	<b>Sistema de Mercadeo</b>								
+	Investigación Mercado			X			X		
+	Pronósticos de ventas y mercados			X			X		
+	Plan de mercadeo			X			X		
+	Evaluación de la ejecución de estrategias			X			X		
■	<b>Productividad de Mercadeo</b>								
+	Rentabilidad de servicios y mercados			X			X		
+	Rentabilidad de nuevos servicios			X					
+	Costos de mercadeo			X			X		
■	<b>Función de Mercadeo</b>								
+	Portafolio de productos	X					X		
+	Posicionamiento del mercado	X					X		
+	Precio	X					X		
+	Cobertura del mercado	X						X	
+	Publicidad			X			X		
+	Responsabilidad Social			X				X	
	<b>FINANCIEROS</b>								
+	Crecimiento empresarial				X			X	
+	Facilidad para salir del mercado		X					X	
+	Programas de contabilidad		X				X		
+	Manejo del sistema contable	X						X	
+	Presentación de informes		X				X		
■	<b>Razón de liquidez</b>								
+	Razón corriente	X					X		
■	<b>Razón de Apalancamiento</b>								
+	Razón de endeudamiento		X				X		
■	<b>Razón de Cobertura</b>								
+	Veces intereses ganados			X			X		
■	<b>Razón de Actividad</b>								
+	Rotación de activos fijos		X				X		
+	Rotación de activos totales		X				X		
+	Rotación de cuentas por cobrar			X			X		
+	Periodo promedio de cobro			X			X		
■	<b>Razones de Rentabilidad</b>								

+	Margen bruto			X				X		
+	Margen utilidad operativa			X						X
+	Margen neto de utilidad		X					X		
+	Tasa de retorno de capital		X					X		
<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>										
+	Ubicación de las instalaciones							X		X
+	Distribución de la planta física							X		X
+	Nivel de tecnología aplicada a los procesos		X							X
+	Proyección de la demanda					X				X

Fuente: Esta investigación

## 9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Pollos y Carnes Superior, identificando aquellas debilidades de mayor relevancia para afrontarlas estratégicamente, aprovechando mejor las fortalezas existentes.

En su elaboración se debe tener 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 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia	0.08	4	0.32
2. Calidad	0.09	4	0.36
3. Precio	0.07	4	0.28
4. Mentalidad hacia el cambio	0.07	4	0.28
5. Rotación de inventarios	0.06	3	0.18
6. Capacidad de endeudamiento	0.07	3	0.21
7. Solvencia y liquidez estable	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Rotación de cartera	0.09	1	0.09
2. Control de gastos	0.07	2	0.14
3. Publicidad	0.08	1	0.08
4. Pronostico de ventas y mercados	0.07	1	0.07
5. Control financiero	0.07	2	0.14
6. Programas de capacitación	0.06	2	0.12
7. Direccionamiento estratégico	0.06	1	0.06
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2.51</b>

Fuente: la presente 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 2,51 lo que demuestra que la empresa posee fortalezas importantes que representan grandes ventajas en el desarrollo de su actividad comercial y optimización de los recursos disponibles sin embargo, existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo. La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, recuperar la imagen corporativa y garantizar la perpetuidad de la empresa.

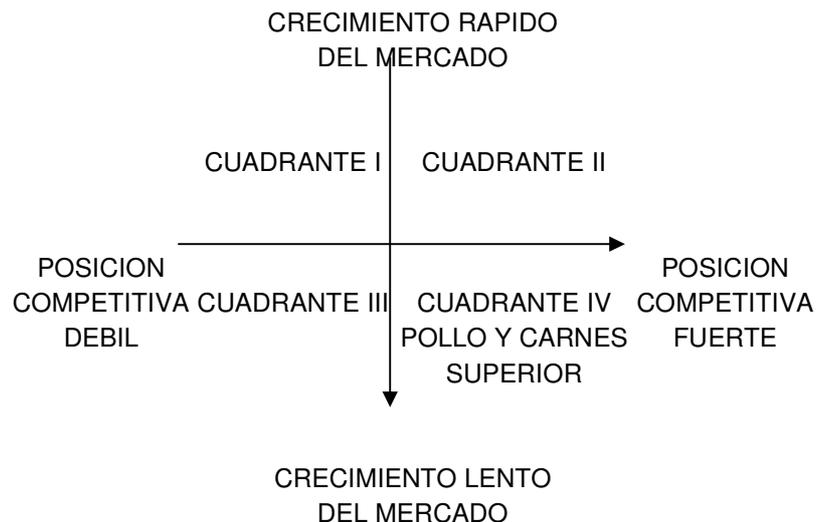
## 10. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

En la actualidad se utiliza como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, la Matriz de la Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y crecimiento en el mercado.

Este instrumento supone también cuatro cuadrantes, teniendo en cuenta que las empresas pueden ser ubicadas en cada uno de ellos. Las empresas situadas en el cuadrante I se encuentran en magnífica posición estratégica, pueden darse el lujo de aprovechar oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva.

La empresa del cuadrante II necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, debe generar alternativas que mejoren su competencia efectiva, determinando la razón de su in efectividad. Las organizaciones del cuadrante tres compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, tienen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

**FIGURA 3. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**



Fuente: Esta investigación

La empresa Pollos y Carnes Superior, se ubica en el cuarto cuadrante ya que presenta una posición competitiva fuerte y un crecimiento lento del mercado, por encontrarse en un mercado de lento crecimiento debido a la rivalidad entre los competidores.

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

Según la posición de la empresa en la matriz de la Gran Estrategia (Cuadrante IV) para mejorar su posición competitiva debe tener en cuenta la implementación de una estrategia agresiva de mercadeo.

## 11. 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 Pollos y Carnes Superior se hace por los siguientes puntos:

- 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:
- Marcar los resultados promedios para FF, VC, FS y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- Sumar los resultados del eje x (VC+FS) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los resultados del eje y (FF+EA) y marcar el punto resultante sobre y. Marcar intersección del nuevo punto (X, Y).

Dibujar un vector desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia mas apropiada para la empresa. Los factores analizados para construir la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción de la empresa Pollos y Carnes Superior, son los siguientes:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CLASIFICACIÓN
<b>▪ FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b> Endeudamiento Margen neto de utilidad Programas de contabilidad Manejo del sistema contable Rotación de cartera Liquidez	 6 3 3 5 1 5
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.83</b>
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CLASIFICACIÓN
<b>▪ VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b> Publicidad Precio Portafolio de servicio Participación en el mercado Cobertura del servicio Reacción ante los competidores	 -6 -1 -1 -5 -5 -2
<b>TOTAL</b>	<b>-20</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.33</b>
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CLASIFICACIÓN
<b>▪ ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b> Cambios tecnológicos Tasa de inflación Desempleo Barreras de entrada	 -4 -2 -2 -5
<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.25</b>
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CLASIFICACIÓN
<b>▪ FORTALEZA DEL SECTOR (FS)</b> Responsabilidad social Potencial de crecimiento Normatividad	 1 2 4
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.33</b>

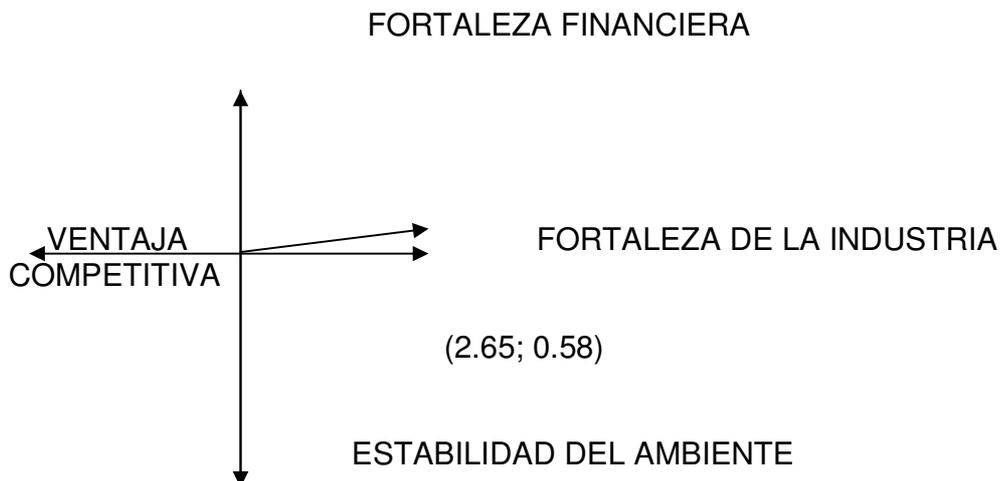
Según los resultados anteriores se tiene que:

$$\begin{aligned} \text{En el eje x} \quad & \text{VC} + \text{FS} \\ & = -3.33 + 2.33 \\ & = 1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{En el eje y} \quad & \text{FF} + \text{EA} \\ & = 3.83 - 3.25 \\ & = 0.58 \end{aligned}$$

Los resultados (2.65; 0.58) se ubican en la matriz y se traza un vector desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección.

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



En lo que se refiere a la posición estratégica interna, la empresa Pollos y Carnes Superior tiene una situación financiera favorable, esto se complementa con las ventajas competitivas que posee.

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

Los resultados de esta matriz indican que la empresa Pollos y Carnes Superior, debe seguir las estrategias agresivas entre las que se encuentran: Integración Vertical, Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Alianzas Estratégicas.

## **12. DEFINICIÓN DE OPCIÓN MACROESTRATEGIA**

Se ha identificado la siguiente:

- Realizar un estudio de mercado con el objeto de implementar una estrategia de mercadeo agresivo en la ciudad de San Juan de Pasto en aras de ampliar el mercado objetivo.

## **13. DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

### **13.1 ESTADOS FINANCIEROS**

Para el correspondiente análisis financiero se han tomado como punto de referencia los datos registrados por la empresa durante el periodo comprendido entre los años 2004 hasta el año 2006, con el objeto de establecer la tendencia del comportamiento financiero de la empresa.

#### ***13.1.1 Estado de Resultados***

## CUADRO 7. ESTADO DE RESULTADOS

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>			
<b>AÑOS 2004-2005-2006</b>			
	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Venta de pollo fresco	536.000.000	680.000.000	828.000.000
Menos devoluciones y descuentos en ventas	3.250.000	3.900.000	4.875.000
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>532.750.000</b>	<b>676.100.000</b>	<b>823.125.000</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>477.000.000</b>	<b>616.280.000</b>	<b>751.275.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>55.750.000</b>	<b>59.820.000</b>	<b>71.850.000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos de personal	14.400.250	19.458.900	21.651.000
Servicios públicos	2.400.560	2.541.000	2.769.690
Depreciaciones	9.051.025	11.352.600	13.895.620
Impuestos	525.900	602.250	656.453
Diversos	1.825.000	2.358.900	3.652.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>28.202.735</b>	<b>36.313.650</b>	<b>42.624.763</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>27.547.265</b>	<b>23.506.350</b>	<b>29.225.238</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Financieros	989.200	652.000	710.680
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
Financieros	6.698.360	5.516.143	4.183.991
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>21.838.105</b>	<b>18.642.207</b>	<b>25.751.927</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>8.407.670</b>	<b>7.177.250</b>	<b>9.914.492</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13.430.435</b>	<b>11.464.957</b>	<b>15.837.435</b>

Fuente Depto Contabilidad Pollos y Carnes Superior

### **13.1.2 Balance General**

## CUADRO 8. BALANCE GENERAL

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>			
<b>AÑOS 2004-2005-2006</b>			
	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>AÑO 2006</b>
<b>A C T I V O</b>			
CAJA GENERAL	3.220.000	150.200	225.000
CAJA MENOR	325.000	145.500	325.500
BANCOS	2.658.000		
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>6.203.000</b>	<b>295.700</b>	<b>550.500</b>
<b>DEUDORES</b>			
CLIENTES	75.037.646	106.543.947	116.081.684
TRABAJADORES	1.200.000		2.500.652
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.895.000		2.031.000
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>78.132.646</b>	<b>106.543.947</b>	<b>120.613.336</b>
<b>INVENTARIOS</b>			
POLLO	1.325.000	2.215.000	3.987.500
ENVASES Y EMPAQUES	2.567.200	580.000	325.000
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>3.892.200</b>	<b>2.795.000</b>	<b>4.312.500</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>88.482.846</b>	<b>109.924.347</b>	<b>125.801.336</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>			
TERRENO	50.000.000	51.828.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.500.000	6.050.000	17.725.000
MUEBLES Y ENSERES	970.000	1.020.000	1.356.000
EQUIPO DE OFICINA	180.000	200.300	258.900
EQUIPO COMPUTACION Y COMUN.	2.250.000	2.522.650	3.105.200
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP.	50.000.000	50.000.000	50.000.000
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	60.000.000	60.000.000	103.739.540
Menos depreciación acumulada	(9.051.025)	(17.582.000)	(32.000.500)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>159.848.975</b>	<b>154.038.950</b>	<b>144.184.140</b>
<b>DIFERIDOS</b>			
PAPELERIA	255.000	289.700	325.000
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>255.000</b>	<b>289.700</b>	<b>325.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>248.331.821</b>	<b>263.963.297</b>	<b>269.985.476</b>
<b>P A S I V O</b>			
BANCOS NACIONALES	50.678.360	40.174.503	28.338.494
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50.678.360</b>	<b>40.174.503</b>	<b>28.338.494</b>
PROVEEDORES NACIONALES	96.414.176	106.424.252	107.601.605
IMPUESTOS POR PAGAR	689.000	2.589.400	3.458.700
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.289.000	2.000.100	2.100.500
SALARIOS POR PAGAR	1.203.000	2.200.000	1.600.500
OBLIGACIONES LABORALES	1.100.200	2.152.000	2.625.200
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>100.695.376</b>	<b>115.365.752</b>	<b>117.386.505</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>151.373.736</b>	<b>155.540.255</b>	<b>145.724.999</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL PERSONAS NATURALES	65.000.000	65.000.000	65.000.000
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>			
UTILIDAD/ PERDIDA ENR.-DIC.	13.430.435	11.464.957	15.837.435
RESULTADOS DE EJERC. ANTERIOR.			
GANANCIAS ACUMULADAS	18.527.650	31.958.085	43.423.042
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>96.958.085</b>	<b>108.423.042</b>	<b>124.260.477</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>248.331.821</b>	<b>263.963.297</b>	<b>269.985.476</b>

Fuente: esta investigación

## 14. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 14.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

A continuación se presenta el análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa, teniendo en cuenta la variación en porcentaje.

**CUADRO 9. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

POLLOS Y CARNES SUPERIOR NIT 5206412-5 ESTADO DE RESULTADO ANÁLISIS HORIZONTAL AÑOS 2004-2005				
	AÑO 2005	AÑO 2004	VARIACION	%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Venta de pollo fresco	680.000.000	536.000.000	144.000.000	27%
Menos devoluciones y descuentos en ventas	3.900.000	3.250.000	650.000	20%
<b>VENTAS NETAS</b>	676.100.000	532.750.000	143.350.000	27%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	616.280.000	477.000.000	139.280.000	29%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	59.820.000	55.750.000	4.070.000	7%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de personal	19.458.900	14.400.250	5.058.650	35%
Servicios públicos	2.541.000	2.400.560	140.440	6%
Depreciaciones	11.352.600	9.051.025	2.301.575	
Impuestos	602.250	525.900	76.350	15%
Diversos	2.358.900	1.825.000	533.900	29%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	36.313.650	28.202.735	8.110.915	29%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	23.506.350	27.547.265	-4.040.915	15%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros	652.000	989.200	-337.200	34%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros	5.516.143	6.698.360	-1.182.217	18%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	18.642.207	21.838.105	-3.195.898	15%
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	7.177.250	8.407.670	-1.230.421	15%
<b>UTILIDAD NETA</b>	11.464.957	13.430.435	-1.965.477	15%

Fuente Depto Contabilidad Pollos y Carnes Superior

Con respecto al análisis horizontal del estado de resultados se tiene en cuenta los rubros que mas han experimentado cambios, en este caso se observa la cuenta de gastos de personal con un incremento de un 35%, lo cual se pudo provocar por el incremento en ventas así mismo están algunos gastos directos como papelería, servicios públicos, entre otros que están en la cuenta de gastos diversos que se incremento en un 29%. Como se analizó anteriormente las ventas se incrementaron en una proporción del 27% que refleja una buena política de ventas del año 2005 con respecto al año 2004. Los ingresos no operacionales, entre ellos los financieros tienen una variación del 34% que es significativo en términos porcentuales pero si se analiza en términos absolutos esta variación de \$337.200 no es significativa con respecto al los valores manejados en el estado de resultados.

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b> <b>NIT 5206412-5</b> <b>ESTADO DE RESULTADO</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b> <b>AÑOS 2005-2006</b>				
	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Venta de pollo fresco	828.000.000	680.000.000	148.000.000	22%
Menos devoluciones y descuentos en ventas	4.875.000	3.900.000	975.000	25%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>823.125.000</b>	<b>676.100.000</b>	<b>147.025.000</b>	<b>22%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>751.275.000</b>	<b>616.280.000</b>	<b>134.995.000</b>	<b>22%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>71.850.000</b>	<b>59.820.000</b>	<b>12.030.000</b>	<b>20%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Gastos de personal	21.651.000	19.458.900	2.192.100	11%
Servicios públicos	2.769.690	2.541.000	228.690	9%
Depreciaciones	13.895.620	11.352.600	2.543.020	
Impuestos	656.453	602.250	54.203	9%
Diversos	3.652.000	2.358.900	1.293.100	55%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>42.624.763</b>	<b>36.313.650</b>	<b>6.311.113</b>	<b>17%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>29.225.238</b>	<b>23.506.350</b>	<b>5.718.888</b>	<b>24%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros	710.680	652.000	58.680	9%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros	4.183.991	5.516.143	-1.332.152	24%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>25.751.927</b>	<b>18.642.207</b>	<b>7.109.720</b>	<b>38%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>9.914.492</b>	<b>7.177.250</b>	<b>2.737.242</b>	<b>38%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>15.837.435</b>	<b>11.464.957</b>	<b>4.372.477</b>	<b>38%</b>

Fuente Depto Contabilidad Pollos y Carnes Superior

Para el año 2006 con respecto al año 2005 se puede observar que los gastos diversos han subido en un 55% esto refleja que no han existido controles en el manejo de los recursos que la empresa posee por parte de sus empleados perjudicando las utilidades de la empresa. Al igual que en el periodo anterior se

produjeron incrementos en las ventas en un 22% , pero en este caso la variación fue menor con respecto a los años 2004-2005 que fue del 27%, es decir que en este periodo no se mantuvo ese nivel de incremento debido a que año tras año nacen nuevos competidores en esta actividad, pero aun así la empresa Pollos y Carnes Superior tienen una tendencia de alza en ventas, lo ideal debe ser un incremento en volumen de ventas y no solamente el incremento de precios que pueden sufrir los productos de la canasta familiar de un año a otro.

## CUADRO 10. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

POLLOS Y CARNES SUPERIOR				
AÑOS 2004-2005				
	AÑO 2005	AÑO 2004	VARIACION	%
<b>A C T I V O</b>				
CAJA GENERAL	150.200	3.220.000	(3.069.800)	-95%
CAJA MENOR	145.500	325.000	(179.500)	-55%
BANCOS	-	2.658.000	(2.658.000)	-100%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>295.700</b>	<b>6.203.000</b>	<b>(5.907.300)</b>	<b>-95%</b>
<b>DEUDORES</b>				
CLIENTES	106.543.947	75.037.646	31.506.301	42%
TRABAJADORES	-	1.200.000	(1.200.000)	-100%
PRESTAMOS A PARTICULARES	-	1.895.000	(1.895.000)	-100%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>106.543.947</b>	<b>78.132.646</b>	<b>28.411.301</b>	<b>36%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
POLLO	2.215.000	1.325.000	890.000	67%
ENVASES Y EMPAQUES	580.000	2.567.200	(1.987.200)	-77%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>2.795.000</b>	<b>3.892.200</b>	<b>(1.097.200)</b>	<b>-28%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>109.924.347</b>	<b>88.227.846</b>	<b>21.696.501</b>	<b>25%</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>				
TERRENO	51.828.000	50.000.000	1.828.000	4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	6.050.000	5.500.000	550.000	10%
MUEBLES Y ENSERES	1.020.000	970.000	50.000	5%
EQUIPO DE OFICINA	200.300	180.000	20.300	11%
EQUIPO COMPUTACION Y COMUN.	2.522.650	2.250.000	272.650	12%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP.	50.000.000	50.000.000	-	0%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	60.000.000	60.000.000	-	0%
Menos depreciación acumulada	(17.582.000)	(9.051.025)	(8.530.975)	94%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>154.038.950</b>	<b>159.848.975</b>	<b>(5.810.025)</b>	<b>-4%</b>
<b>DIFERIDOS</b>				
PAPELERIA	289.700	255.000	34.700	14%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>289.700</b>	<b>255.000</b>	<b>34.700</b>	<b>14%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>263.963.297</b>	<b>248.331.821</b>	<b>15.631.476</b>	<b>6%</b>
<b>P A S I V O</b>				
BANCOS NACIONALES	40.174.503	50.678.360	(10.503.857)	-21%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.174.503</b>	<b>50.678.360</b>	<b>(10.503.857)</b>	<b>-21%</b>
PROVEEDORES NACIONALES	106.424.252	96.414.176	10.010.076	10%
IMPUESTOS POR PAGAR	2.589.400	689.000	1.900.400	276%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	2.000.100	1.289.000	711.100	55%
SALARIOS POR PAGAR	2.200.000	1.203.000	997.000	83%
OBLIGACIONES LABORALES	2.152.000	1.100.200	1.051.800	96%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>115.365.752</b>	<b>100.695.376</b>	<b>14.670.376</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>155.540.255</b>	<b>151.373.736</b>	<b>4.166.519</b>	<b>3%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL PERSONAS NATURALES	65.000.000	65.000.000	-	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-
UTILIDAD/ PERDIDA ENR.-DIC.	11.464.957	13.430.435	(1.965.477)	-15%
RESULTADOS DE EJERC. ANTERIOR.	-	-	-	-
GANANCIAS ACUMULADAS	31.958.085	18.527.650	13.430.435	72%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>108.423.042</b>	<b>96.958.085</b>	<b>11.464.957</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>263.963.297</b>	<b>248.331.821</b>	<b>15.631.476</b>	<b>6%</b>

Fuente: Departamento Contabilidad Pollos y Carnes Superior

En el balance comparativo del año 2005 con respecto al 2004 se puede apreciar que las cuentas que resultaron mas afectadas porcentualmente fueron impuestos por pagar con 276% debido a un atraso en el pago de sus impuestos por motivos administrativos en las oficinas de la DIAN, la cuenta caja menor tiene una variación del -55% que se debe a que en este año se fijo un periodo corto (7dias) para la administración de caja menor, por otro lado se tiene una variación del 72% en ganancias acumuladas que se debe a una reinversión total que se han hecho de las utilidades del periodo; otras cuentas que se afectan porcentualmente son obligaciones laborales 96%, por lo que no se ha realiza la liquidación de algunos trabajadores y así mismo salarios por pagar 83%; la cuenta inventario de envases y empaques varia en -77% que se debe a políticas de precios para este año donde sus proveedores tendrían algunos descuentos al empezar el año 2006, por tal razón se dispuso tener un mínima cantidad de inventarios al finalizar el año 2005.

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>				
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO</b>				
<b>AÑOS 2005-2006</b>				
	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
<b>A C T I V O</b>				
CAJA GENERAL	225.000	150.200	74.800	50%
CAJA MENOR	325.500	145.500	180.000	124%
BANCOS	-	-	-	
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>550.500</b>	<b>295.700</b>	<b>254.800</b>	<b>86%</b>
<b>DEUDORES</b>				
CLIENTES	116.081.684	106.543.947	9.537.737	9%
TRABAJADORES	2.500.652	-	2.500.652	
PRESTAMOS A PARTICULARES	2.031.000	-	2.031.000	
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>120.613.336</b>	<b>106.543.947</b>	<b>14.069.389</b>	<b>13%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
POLLO	3.987.500	2.215.000	1.772.500	80%
ENVASES Y EMPAQUES	325.000	580.000	(255.000)	-44%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>4.312.500</b>	<b>2.795.000</b>	<b>1.517.500</b>	<b>54%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>				
TERRENO	-	51.828.000	(51.828.000)	
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.725.000	6.050.000	11.675.000	193%
MUEBLES Y ENSERES	1.356.000	1.020.000	336.000	33%
EQUIPO DE OFICINA	258.900	200.300	58.600	29%
EQUIPO COMPUTACION Y COMUN.	3.105.200	2.522.650	582.550	23%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP.	50.000.000	50.000.000	-	0%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	103.739.540	60.000.000	43.739.540	73%
Menos depreciación acumulada	(32.000.500)	(17.582.000)	(14.418.500)	82%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>144.184.140</b>	<b>154.038.950</b>	<b>(9.854.810)</b>	
<b>DIFERIDOS</b>				
PAPELERIA	325.000	289.700	35.300	12%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>325.000</b>	<b>289.700</b>	<b>35.300</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>269.985.476</b>	<b>263.963.297</b>	<b>6.022.179</b>	
<b>PASIVO</b>				
BANCOS NACIONALES	28.338.494	40.174.503	(11.836.009)	-29%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.338.494</b>	<b>40.174.503</b>	<b>(11.836.009)</b>	<b>-29%</b>
PROVEEDORES NACIONALES	107.601.605	106.424.252	1.177.353	1%
IMPUESTOS POR PAGAR	3.458.700	2.589.400	869.300	34%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	2.100.500	2.000.100	100.400	5%
SALARIOS POR PAGAR	1.600.500	2.200.000	(599.500)	-27%
OBLIGACIONES LABORALES	2.625.200	2.152.000	473.200	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>117.386.505</b>	<b>115.365.752</b>	<b>2.020.753</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>145.724.999</b>	<b>155.540.255</b>	<b>(9.815.256)</b>	
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL PERSONAS NATURALES	65.000.000	65.000.000	-	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO				
UTILIDAD/ PERDIDA ENR.-DIC.	15.837.435	11.464.957	4.372.477	38%
RESULTADOS DE EJERC. ANTERIOR.				
GANANCIAS ACUMULADAS	43.423.042	31.958.085	11.464.957	36%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>124.260.477</b>	<b>108.423.042</b>	<b>15.837.435</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>269.985.476</b>	<b>263.963.297</b>	<b>6.022.179</b>	<b>2%</b>

Fuente Depto Contabilidad Pollos y Carnes Superior

Teniendo en cuenta el balance comparativo 2005-2006, se puede decir que la variación mas significativa porcentualmente es del 193% en la cuenta maquinaria y equipo esto se debe a una adquisición de nueva maquinaria incrementando el activo fijo, además se incremento en 73% la cuenta construcciones y edificaciones lo que significa que se invirtieron los recursos que se tenían por la venta de un lote en la remodelación del nuevo local donde se ubica hoy Pollos y Carnes Superior.

Otras cuentas que tienen una elevada variación porcentual pero poco representativa en términos absolutos son caja menor 124% que pasó de \$145.500 a \$325.500 debido a un requerimiento mas amplio de efectivo para solventar los gastos diarios, la cuenta de inventarios se incremento en 80% por la gran acogida que tienen los productos cárnicos en el fin de año y es difícil su consecución, los impuestos por pagar incrementaron en 34%.

## 14.2 ANÁLISIS VERTICAL

**CUADRO 11. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

POLLOS Y CARNES SUPERIOR						
NIT 5206412-5						
AÑOS 2004-2005						
	AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Venta de pollo fresco	536.000.000	100,61%	680.000.000	100,58%	828.000.000	100,59%
Menos devoluciones y descuentos en ventas	3.250.000	0,61%	3.900.000	0,58%	4.875.000	0,59%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>532.750.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>676.100.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>823.125.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>477.000.000</b>	<b>89,54%</b>	<b>616.280.000</b>	<b>91,15%</b>	<b>751.275.000</b>	<b>91,27%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>55.750.000</b>	<b>10,46%</b>	<b>59.820.000</b>	<b>8,85%</b>	<b>71.850.000</b>	<b>8,73%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos de personal	14.400.250	2,70%	19.458.900	2,88%	21.651.000	2,63%
Servicios públicos	2.400.560	0,45%	2.541.000	0,38%	2.769.690	0,34%
Depreciaciones	9.051.025	1,70%	11.352.600	1,68%	13.895.620	1,69%
Impuestos	525.900	0,10%	602.250	0,09%	656.453	0,08%
Diversos	1.825.000	0,34%	2.358.900	0,35%	3.652.000	0,44%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>28.202.735</b>	<b>5,29%</b>	<b>36.313.650</b>	<b>5,37%</b>	<b>42.624.763</b>	<b>5,18%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>27.547.265</b>	<b>5,17%</b>	<b>23.506.350</b>	<b>3,48%</b>	<b>29.225.238</b>	<b>3,55%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Financieros	989.200	0,19%	652.000	0,10%	710.680	0,09%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Financieros	6.698.360	1,26%	5.516.143	0,82%	4.183.991	0,51%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>21.838.105</b>	<b>4,10%</b>	<b>18.642.207</b>	<b>2,76%</b>	<b>25.751.927</b>	<b>3,13%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>8.407.670</b>	<b>1,58%</b>	<b>7.177.250</b>	<b>1,06%</b>	<b>9.914.492</b>	<b>1,20%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13.430.435</b>	<b>2,52%</b>	<b>11.464.957</b>	<b>1,70%</b>	<b>15.837.435</b>	<b>1,92%</b>

Fuente Depto Contabilidad Pollos y Carnes Superior

Si miramos el estado de resultados encontramos que el costo de ventas representa el 90% promedio del total de las ventas, los gastos operacionales han tenido un comportamiento estable del 5% promedio quedando una utilidad operacional del 3,55% para el año 2006, menor con respecto al año 2004 en el cual la utilidad operacional fue de 5.29%, esto se debe a que en años pasados el margen de utilidad que se podía manejar era mayor debido a que no existía tanta competencia. Es verdad que el costo es muy elevado pero se debe tener en cuenta que al ser una empresa dedicada a la comercialización compra y venta, su utilidad se vera reflejada en el volumen de ventas que alcance en el periodo.

## CUADRO 12. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

A C T I V O	POLLOS Y CARNES SUPEIOR					
	AÑOS 2004-2005-2006					
	AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
CAJA GENERAL	3.220.000	1,30%	150.200	0,06%	225.000	0,08%
CAJA MENOR	325.000	0,13%	145.500	0,06%	325.500	0,12%
BANCOS	2.658.000	1,07%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>6.203.000</b>	<b>2,50%</b>	<b>295.700</b>	<b>0,11%</b>	<b>550.500</b>	<b>0,20%</b>
<b>DEUDORES</b>						
CLIENTES	75.037.646	30,22%	106.543.947	40,36%	116.081.684	43,00%
TRABAJADORES	1.200.000	0,48%		0,00%	2.500.652	0,93%
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.895.000	0,76%		0,00%	2.031.000	0,75%
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>78.132.646</b>	<b>31,46%</b>	<b>106.543.947</b>	<b>40,36%</b>	<b>120.613.336</b>	<b>44,67%</b>
<b>INVENTARIOS</b>						
POLLO	1.325.000	0,53%	2.215.000	0,84%	3.987.500	1,48%
ENVASES Y EMPAQUES	2.567.200	1,03%	580.000	0,22%	325.000	0,12%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>3.892.200</b>	<b>1,57%</b>	<b>2.795.000</b>	<b>1,06%</b>	<b>4.312.500</b>	<b>1,60%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>88.482.846</b>	<b>35,63%</b>	<b>109.924.347</b>	<b>41,64%</b>	<b>125.801.336</b>	<b>46,60%</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>						
TERRENO	50.000.000	20,13%	51.828.000	19,63%		0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.500.000	2,21%	6.050.000	2,29%	17.725.000	6,57%
MUEBLES Y ENSERES	970.000	0,39%	1.020.000	0,39%	1.356.000	0,50%
EQUIPO DE OFICINA	180.000	0,07%	200.300	0,08%	258.900	0,10%
EQUIPO COMPUTACION Y COMUN.	2.250.000	0,91%	2.522.650	0,96%	3.105.200	1,15%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSP.	50.000.000	20,13%	50.000.000	18,94%	50.000.000	18,52%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	60.000.000	24,16%	60.000.000	22,73%	103.739.540	38,42%
Menos depreciación acumulada	(9.051.025)	-3,64%	(17.582.000)	-6,66%	(32.000.500)	-11,85%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>159.848.975</b>	<b>64,37%</b>	<b>154.038.950</b>	<b>58,36%</b>	<b>144.184.140</b>	<b>53,40%</b>
<b>DIFERIDOS</b>						
PAPELERIA	255.000	0,10%	289.700	0,11%	325.000	0,12%
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>255.000</b>	<b>0,10%</b>	<b>289.700</b>	<b>0,11%</b>	<b>325.000</b>	<b>0,12%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>248.331.821</b>	<b>100,00%</b>	<b>263.963.297</b>	<b>100,00%</b>	<b>269.985.476</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
BANCOS NACIONALES	50.678.360	20,41%	40.174.503	15,22%	28.338.494	10,50%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50.678.360</b>	<b>20,41%</b>	<b>40.174.503</b>	<b>15,22%</b>	<b>28.338.494</b>	<b>10,50%</b>
PROVEEDORES NACIONALES	96.414.176	38,82%	106.424.252	40,32%	107.601.605	39,85%
IMPUESTOS POR PAGAR	689.000	0,28%	2.589.400	0,98%	3.458.700	1,28%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.289.000	0,52%	2.000.100	0,76%	2.100.500	0,78%
SALARIOS POR PAGAR	1.203.000	0,48%	2.200.000	0,83%	1.600.500	0,59%
OBLIGACIONES LABORALES	1.100.200	0,44%	2.152.000	0,82%	2.625.200	0,97%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>100.695.376</b>	<b>40,55%</b>	<b>115.365.752</b>	<b>43,71%</b>	<b>117.386.505</b>	<b>43,48%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>151.373.736</b>	<b>60,96%</b>	<b>155.540.255</b>	<b>58,92%</b>	<b>145.724.999</b>	<b>53,98%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL PERSONAS NATURALES	65.000.000	26,17%	65.000.000	24,62%	65.000.000	24,08%
RESULTADOS DEL EJERCICIO						
UTILIDAD/ PERDIDA ENR.-DIC.	13.430.435	5,41%	11.464.957	4,34%	15.837.435	5,87%
RESULTADOS DE EJERC. ANTERIOR.						
GANANCIAS ACUMULADAS	18.527.650	7,46%	31.958.085	12,11%	43.423.042	16,08%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>96.958.085</b>	<b>39,04%</b>	<b>108.423.042</b>	<b>41,08%</b>	<b>124.260.477</b>	<b>46,02%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>248.331.821</b>	<b>100,00%</b>	<b>263.963.297</b>	<b>100,00%</b>	<b>269.985.476</b>	<b>100,00%</b>

Fuente Departamento Contabilidad Pollos y Carnes Superior

Analizando el año 2004 se puede decir que del total de los activos el 35.63% son corrientes y el 64.37% son activos no corrientes lo cual no es normal en una empresa comercial la cual debería tener la mayoría de sus activos en corrientes.

En el rubro de activos corrientes se destaca la cuenta de clientes con una participación del 30.22% del 35.63% del total de activos corrientes, situación normal de acuerdo a la actividad económica que desempeña; si miramos el activo no corriente la mayor parte esta concentrada en construcciones y edificaciones con el 24.16%, terreno 20.13% y flota y equipo de transporte con el 20.13%, situación que no es la ideal para una empresa como Pollos y Carnes Superior.

Si observamos el pasivo su máxima concentración esta en el pasivo corriente con el 40.55%, encontrándose la cuenta proveedores nacionales con la mayor participación 38.32% lo cual es típico en una empresa como esta, y pasivos no corrientes con una participación del 20.41% en bancos nacionales, por ultimo el patrimonio participa del 39.04% de total de los activos.

Teniendo en cuenta los años 2005 y 2006 la composición es similar aunque existen cuentas en el activo como clientes que se han incrementado año tras año lo cual significa que se han incrementado las ventas a crédito, y así mismo la cuenta del pasivo proveedores ha ido incrementando su participación.

### **14.3 RAZONES FINANCIERAS**

Una vez analizados los estados financieros de la empresa, se hace el cálculo de algunos indicadores financieros así:

### CUADRO 13. RAZONES FINANCIERAS

POLLOS Y CARNES SUPEIOR NIT 5206412-5 INDICADORES FINANCIEROS AÑOS 2004-2005-2006			
	2004	2.005	2006
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Razón corriente Activo corriente / pasivo corriente	0,88	0,95	1,07
Prueba ácida Activo corriente - Inventario / pasivo corriente	0,84	0,93	1,03
Capital neto de trabajo Activo corriente-Pasivo corriente	(12.212.530)	(5.441.405)	8.414.831
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Nivel de endeudamiento Total Pasivo /Total activo	60,96	58,92	53,98
Concentración de pasivos a corto plazo Pasivo corriente/ Total pasivo	66,52	74,17	80,55
Cobertura de interés Utilidad de operación /Gastos financieros	4,11	4,26	6,99
Leverage total pasivo/ Patrimonio	1,56	1,43	1,17
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>			
Rotación de activo fijo Ventas /Activo fijo	3,33	4,39	5,71
Rotación del activo total Ventas netas/ Activo total	2,15	2,56	3,05
Rotación de cartera Ventas crédito/ CxC promedio	5,37	6,81	8,30
Periodo promedio de cobro CxC promedio <sup>365</sup> /ventas crédito	67,98	53,57	44,00
Rotación de proveedores Cuentas por pagar promedio <sup>365</sup> días/ Compras a crédito	79,18	61,29	50,27
Rotación de inventarios Inventario total promedio <sup>365</sup> días /Costo de ventas	2,00	1,49	1,22
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen Bruto Utilidad bruta /Ventas netas	10,46	8,85	8,73
Margen Operacional Utilidad operacional/ Ventas netas	5,17	3,48	3,55
Margen neto de utilidad neta/ Ventas netas	2,52	1,70	1,92
Rendimiento del patrimonio ROE Utilidad neta /Patrimonio	13,85	10,57	12,75
Rendimiento del activo ROA Utilidad neta /Activo	5,41	4,34	5,87

Fuente: Esta investigación

**14.3.1 Indicadores de Liquidez.** La liquidez de una empresa depende más de los flujos futuros esperados de efectivo que de los saldos, de la misma naturaleza, registrados en la contabilidad en el momento del análisis que se realiza. Además, la eficiencia en la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios, pretende alcanzar la máxima rentabilidad en el uso de los activos y no necesariamente obtener mayor liquidez.

Existen unos estándares sobre este indicador que, algunas veces, se toman automáticamente como parámetros de medición, cuando en realidad cada caso particular debe ser evaluado en sus propias dimensiones. Es así como se afirma que una relación 2:1, es decir poseer activos corrientes que dupliquen las obligaciones de corto plazo, es ideal; sin embargo, pueden existir situaciones como en Pollos y Carnes Superior en las cuales hayan niveles mínimos de inventarios y óptima rotación de cuentas por cobrar, con lo cual habrá liquidez suficiente para atender los pasivos corrientes, aunque el indicador no parezca ser el mejor.

- *Razón Corriente*

Mide la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones exigibles a corto plazo. Analizando la razón corriente de Pollos Y Carnes Superior puede decirse que tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes pero se debe tener en cuenta que la mayoría de estos activos son cuentas por cobrar a clientes lo cual no da ninguna seguridad de que se convierta en efectivo.

El indicador de razón corriente presenta alguna clase de limitaciones en la interpretación de sus resultados, siendo la principal de ellas el hecho de que ésta razón se mide de manera estática, en un momento dado de tiempo y, en consecuencia, no se puede asegurar que hacia el futuro los recursos que se encontraban disponibles continúen estándolo.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Razón Corriente</i>	0,88	0,95	1,07

El anterior indicador se interpreta diciendo que la empresa Pollos y Carnes Superior tiene una razón corriente de 0.88 a 1 en el año 2004, de 0.95 a 1 en el año 2005 y de 1.07 a 1 en el año 2006. esto quiere decir en principio que por cada peso (\$1) que la empresa debe a corto plazo, cuenta con \$0.88 ( año 4), \$0.95 ( año 5) y \$1.07 (año 6) para respaldar esa obligación.

- *Prueba Acida*

Se conoce también como prueba del ácido o liquidez seca. Es un test mas riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

Se debe comprender que eliminar la cuenta de inventarios del numerador no garantiza una mejor liquidez pues se debe tomar en cuenta la calidad de las cuentas por cobrar, y la facilidad de realización del inventario, pues a veces es más fácil vender el stock de mercancías o productos que recuperar la cartera.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Prueba Ácida</i>	0,84	0,93	1,03

Este indicador se interpreta diciendo que la empresa Pollos y Carnes Superior presenta una prueba ácida de 0.84 a 1 (año 4), 0.93 a 1 (año 5) y 1.03 a 1 (año 6). Lo anterior quiere decir que por cada peso (\$1) que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con 0.84, 0.93 y 1.03 pesos respectivamente para

cada año sin tener en cuenta sus inventarios que por comercializar productos perecederos su nivel de inventarios es poco representativo; teniendo en cuenta que es una empresa del sector comercial podemos decir que tiene una buena liquidez

- *Capital Neto de Trabajo:*

Es el excedente de los Activos Corrientes sobre los pasivos Corrientes.

Representa el efectivo y los activos fácilmente convertibles en efectivo que proporcionan un cojín de liquidez para la empresa. Establece el nivel de gastos corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener su operación en corto plazo; y representa las disponibilidades corrientes sin incluir la generación marginal del recurso de periodo corriente.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Capital de trabajo</i>	(12.212.530)	(5.441.405)	8.414.831

El resultado anterior indica el valor que le quedaría a la empresa Pollos y Carnes Superior, representadas en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Ahora bien la exactitud con que esto pueda cumplirse depende de diversos factores, como la calidad de sus clientes e inventarios los cuales puedan ser convertidos en efectivo fácilmente al menor tiempo.

Aunque los activos realizables de la empresa aparentemente son suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo según la información obtenida, una de las cuentas que de manera significativa esta representada en cartera como se analizará mas adelante tiene lenta rotación lo que trae como consecuencia un bajo nivel en el movimiento de capital de trabajo.

#### **14.3.2 Indicadores de Endeudamiento**

- *Nivel de endeudamiento:*

Este indicador mide la proporción de los Activos totales financiados por acreedores, distintos a los accionistas. Se calcula dividiendo los pasivos totales por los activos totales.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Endeudamiento</i>	60,96	58,92	53,98

Este indicador nos informa que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 60.96 centavos (año 4), 58.92 centavos (año 5) y 53.98 centavos (año 6), han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.).

En otras palabras los acreedores son dueños del 60.96% (año 4), 58.92% (año 5) y 53.98% (año 6) de la compañía, quedando el dueños con el complemento, o sea, 60.96%, 58.92%, 53.98% respectivamente. En nuestro caso la empresa esta financiando externamente principalmente con proveedores y Bancos.

- *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.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Concent. Endeud.Corto.P.:</i>	66,52	74,17	80,55

Se interpreta este indicador diciendo que por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros, 66.52 centavos (en dic. 31 / año 2004), 74.17 centavos (en dic. 31 / año 2005) y 80.55 centavos (en dic. 31 / año 2006) tienen vencimiento corriente. O lo que es igual, que el 66.52% (en dic. 31 / año 2004), el 74.17%( en dic. 31 / año 2005) y 80.55%( en dic. 31 / año 2006) de los pasivos con terceros tienen vencimiento en menos de un año. Para la empresa es preocupante que la mayoría de sus deudas estén a corto plazo y en aumento año tras año pero esto se debe a que las ventas han incrementado y además por ser una empresa comercial tiene la mayoría de sus activos y pasivos en corrientes.

### **14.3.3 Razones de Apalancamiento**

- *Apalancamiento Total:*

Establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento para financiar su actividad. Se calcula mediante el cálculo del cociente entre el total de pasivos y el total de patrimonio. El resultado de este cociente permite establecer por cada peso aportado por los accionistas, cuanto ha tenido que salir a captar la empresa ante terceros.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Apalancamiento Total</i>	1,56	1,43	1,17

Pollos y Carnes Superior ha utilizado el endeudamiento con proveedores como una forma de apalancarse financieramente, por lo que se considera una buena estrategia teniendo en cuenta que este dinero no produce gravamen alguno.

#### **14.3.4 Razones de rotación de Actividad**

- *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. Pollos y Carnes Superior tiene una baja rotación de sus activos como se puede observar en el año 2006 se genero \$3.05 por cada peso invertido en activos.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Rotación de activo total</i>	2,15	2,56	3,05

- *Rotación de Cartera*

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de la empresa.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Rotación de Cartera</i>	5,37	6,81	8,30

Pollos y Carnes Superior presenta una baja rotación de cartera lo que impide la generación de efectivo necesario para conservar un capital de trabajo acorde con las necesidades de la empresa. En otras palabras para el año 2006 las cuentas por cobrar, que ascienden a \$116.081.684 se convierte en efectivo 8.30 veces durante dicho periodo

- *Periodo ( días) Rotación de Cartera:*

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Días Rotac. Cartera</i>	67,98	53,57	44,00

Confirmando lo dicho la rotación es baja debido a que en esta actividad económica se esta trabajando con periodos de cobro máximo a 15 días, por lo tanto se puede decir que a pesar de que se han hecho esfuerzos de bajar el periodo de cobro de 67 a 44 días todavía hay dificultades para agilizar los cobros a clientes.

En otras palabras Pollos y Carnes Superior tardo en el año 2004, 2005 y 2006 67,53 y 44 días respectivamente en recuperar las ventas a crédito.

#### **14.3.5 Razones de Rentabilidad**

- *Margen Bruto de Utilidad*

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 cuál 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.

Existen algunos parámetros de aplicación general cuando se estiman relaciones de rotación de activos que deben ser tomados en cuenta para una mejor interpretación de resultados. En primer lugar, si el nivel de activos se modifica considerablemente durante el período analizado, es recomendable tomar el promedio simple, dividiendo entre dos la sumatoria de los saldos inicial y final. De otra parte, un rendimiento constante o con tendencia creciente en el tiempo señala una administración eficiente de los activos e impide que se confunda una expansión coyuntural con un crecimiento sostenido de las operaciones de la empresa.

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Margen Bruto de Utilidad</i>	10,46	8,85	8,73

Los resultados de este indicador señalan que, por cada peso invertido en activos fijos, se generaron 10.46 pesos en el año 2004, 8.85 pesos en el año 2005 y 8.73 pesos en el año 2006, en ventas.

En el caso de Pollos y Carnes Superior no ha tenido una variación significativa lo que da a entender que se han manejado unas políticas similares de comercialización todos los años y se tiene un margen favorable de utilidad bruta.

- *Margen de Utilidad Operativa:*

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Margen de Utilidad Oper.</i>	5,17	3,48	3,55

Muestra el porcentaje de utilidad antes de impuestos con relación al volumen de ventas; puede observarse al compararlo con el índice anterior que los gastos son bastante significativos, reflejando una utilidad menor a la que inicialmente se había presentado, principalmente por la cuenta de depreciación.

- *Margen Neto de Utilidad*

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Margen neto de Utilidad</i>	2,52	1,70	1,92

La rentabilidad neta después de los impuestos de todas las actividades de Pollos y Carnes Superior es en promedio de 1,9%; una rentabilidad baja pero se ve favorecida por la rotación de inventarios.

- Rentabilidad del Activo Total

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Rent. Del Activo Total</i>	5,41	4,34	5,87

La capacidad del activo en la generación de utilidades independientemente de cómo haya sido financiado fue buena mas del 4%

- *Rentabilidad del Patrimonio:*

PERIODOS	2004	2005	2006
<i>Rent. Del Patrimonio</i>	13,85	10,57	12,75

La rentabilidad de la inversión de los socios es buena, un 13% es gratificante y promueve la marcha y reinversión si es necesario de utilidades o capital.

#### 14.4 CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Este indicador, que se calcula como un número de días, es útil para identificar la magnitud de la inversión requerida como capital de trabajo, porque relaciona la rotación de las tres variables que intervienen directamente en la actividad operativa de una empresa: cuentas por cobrar a clientes, inventarios y cuentas por pagar a proveedores. Para su estimación se toman los resultados, en número de días, de las rotaciones correspondientes a cada uno de los conceptos mencionados:

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago a proveedores hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por las ventas.

Teniendo en cuenta que Pollos y Carnes Superior es una empresa comercial, el ciclo de conversión de efectivo queda de la siguiente manera:

	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
Rotación de cartera	67,98	53,57	44,00
+			
Rotación de inventarios	2,00	1,49	1,22
-			
Rotación de proveedores	79,18	61,29	50,27
	-9,21	-6,24	-5,06

Fuente: Esta investigación

Significa que le quedan 9 días en los cuales el efectivo puede ser productivo pero se tiene que tener en cuenta que según las políticas de la empresa el pago a proveedores se debe realizar máximo a 30 días, pero se ha estado sobrepasando

este limite llevando a sus proveedores al pago a 79 días tiempo en el cual hacen el cobro correspondiente según el año 2004; pero se tiene que observar el buen desempeño de la empresa a través del tiempo mejorando dicho tiempo de cobro y pago a sus proveedores, lo cual reflejara la seriedad y responsabilidad con sus obligaciones comerciales.

Cuya interpretación no es otra que la estimación de los requerimientos de capital de trabajo, que fueron de -9, -6, -5 días, para cada uno de los años analizados.

En la medida en que este indicador sea mayor, significará que la empresa debe obtener también mayores cantidades de dinero para atender sus obligaciones con proveedores lo cuál se puede lograr, o bien a través de mejorar su cobranza o la eficiencia en la rotación de inventarios, o bien mediante nuevos créditos, solución ésta que no es la mejor, por cuanto implicará costos financieros adicionales, en detrimento de las tasas de rentabilidad.

#### **14.5 CÁLCULO DEL EVA**

El cálculo de Valor Económico Agregado de la empresa Pollos y Carnes Superior, implica el conocimiento de los siguientes conceptos:

- Flujo de Caja Libre: Determina el valor disponible para satisfacer a los accionistas y las obligaciones con entidades financieras.
- WAAC: Lo componen el costo de la Deuda y el Costo del Capital
  - Costo de la Deuda: tasa de interés de los créditos bancarios.
  - Costo de Capital: Grado de riesgo asumido por los inversionistas.
- NOPAT: Utilidad Operativa Neta después de Impuestos
- CI: Capital Invertido
- ROIC: Retorno sobre Capital Invertido, es igual a  $\text{NOPAT} / \text{CI}$
- EVA:  $\text{ROIC} - \text{WAAC}$
- Si  $\text{ROIC} > \text{WAAC}$  : La empresa genera valor
- Si  $\text{ROIC} < \text{WAAC}$ : La empresa pierde valor

Se presenta a continuación el Cálculo del EVA para Pollos y Carnes Superior, durante los tres años que constituyen el periodo de estudio:

## CÀLCULO DEL EVA

### CUADRO. 14 CÀLCULO DEL EVA

	2004	2005	2006
<b>CÀLCULO DE WACC</b>			
Costo de la deuda	0,13	0,13	0,13
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>			
Deuda	51.367.360	42.763.903	31.797.194
Patrimonio	96.958.085	108.423.042	124.260.477
Total	148.325.445	151.186.945	156.057.671
% Deuda	35%	28%	20%
% Patrimonio	65%	72%	80%
Costo de la deuda	13%	13%	13%
Costo de capital	15%	15%	15%
Costo de la deuda X % deuda	4,50%	3,68%	2,65%
Costo de capital X % capital	9,81%	10,76%	11,94%
WACC	14,31%	14,43%	14,59%
CAPITAL INVERTIDO	148.325.445	151.186.945	156.057.671
	13,00%	13,00%	13,00%
NOPAT	19.139.595	16.329.100	19.310.746
ROI	12,90%	10,80%	12,37%
CARGO DE CAPITAL	19.282.308	19.654.303	20.287.497
<b>EVA</b>	-142.713	-3.325.203	-976.751
<b>EVA %</b>	-1,40%	-3,63%	-2,22%

Fuente: Esta investigación

Los resultados obtenidos permiten concluir que hasta el momento la empresa Pollos y Carnes Superior no ha estado generando valor por el contrario lo ha estado destruyendo y no permite cubrir la rentabilidad mínima esperada por su propietario, esta situación puede ser consecuencia de varias circunstancias entre las cuales se pueden presentar las siguientes:

Las depreciaciones y provisiones contables son insuficientes para medir la rentabilidad real de la empresa.

Una parte significativa de las utilidades procede actividades extraordinarias, por lo que se han de dejar de lado estas últimas para evaluar la generación de riqueza por parte de la empresa con su actividad ordinaria.

El activo fijo que utiliza la empresa es muy alto al que registra la contabilidad como consecuencia de las enormes plusvalías que esconde.

El costo medio ponderado del pasivo es elevado, como consecuencia de la escasa utilización de la deuda, que tiene un costo muy inferior al costo de oportunidad de los accionistas.

Dado que el Valor Generado (EVA) es negativo, en relación con las expectativas de sus propietario y el costo de la deuda, Pollos y Carnes Superior debería plantearse tomar alguna medida para mejorar su situación. Entre las medidas que se podrían tomar están las siguientes:

Aumentar el UAIDI, sea reduciendo gastos o aumentando ingresos.

Reducir la carga fiscal aprovechando todas las posibilidades que permita la legislación vigente.

Vender activos que no sean imprescindibles para las actividades de la empresa o que generen poco rendimiento.

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.

#### **14.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS HISTÓRICO**

En este proceso de analizar los estados financieros a través del análisis horizontal, vertical y las razones podemos decir que la empresa Pollos y Carnes Superior se ha podido mantener en un mercado que cada día es mas competitivo gracias a una buena gestión en cuanto al manejo de los recursos económicos es así como se tiene los activos fijos necesarios, por cuanto se tomó una buena decisión al vender un terreno que no aportaba una rentabilidad apropiada y construir un local apto y acorde con la actividad comercial desempeñada, otro de los puntos a tener en cuenta es la rotación de inventarios que es diaria por lo que se distribuyen productos perecederos esto hace que en esta actividad el margen de utilidad sea bajo pero en volumen a vender en cantidades y dinero es alto, por tal razón se mira que se debe realizar actividades para incrementar la rotación de cartera que aunque ha estado bajando el tiempo de cobro a 44 días, lo ideal es que se llega a un tope máximo de 20 días, debido a que la mayoría de sus activos esta concentrada en el corriente en la cuenta clientes lo cual es un riesgo que hay que tratar de minimizarlo. Por ultimo se observa que es una empresa que esta bien estructurada financieramente debido a que sus pasivos alcanzan solamente el 60% en promedio del total de los activos y las utilidades obtenidas se han reinvertido hasta el momento.

## 15. EVALUACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA MACROESTRATEGIA

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

Realizar un estudio de mercado e implementación de una estrategia de mercado adecuada.

### 15.1 PORTAFOLIO DE FINANCIACIÓN

**15.1.1. Macroestrategia.** Realizar un estudio de mercado en el cual se tenga en cuenta las cuatro P de la mercadotecnia publicidad, precio, plaza y promoción en la ciudad de Pasto y municipios aledaños, en aras de ampliar su cobertura y realizar estrategias agresivas de penetración de mercado.

El estudio realizado contemplaría un estudio minucioso del sector, la competencia y demás variables que puedan afectar el buen desarrollo de los objetivos corporativos de la empresa Pollos y Carnes Superior. La ampliación de mercado implicará una serie de gastos relacionados con una amplia campaña de publicidad y mercadeo con la presentación de su portafolio de servicios.

Esta macroestrategia se cotizó en 30.000.000 Treinta millones de pesos.

El estudio solicitado contemplará los siguientes aspectos:

- Información sobre empresas que desempeñen las mismas funciones de Pollos y Carnes Superior
- Información sobre dichas empresas sobre producto, cobertura, áreas de acción, personal, cobro de cartera, instalaciones, ubicación y publicidad.
- Consulta directa a clientes de las mismas, sobre precio, calidad (Encuestas).
- Documento completo con datos, resultados, estrategias a aplicar y metas proyectadas.

La ampliación de cobertura a otras regiones del departamento, se constituye en el camino más viable y económico a través del estudio a realizarse para el crecimiento y despegue de la empresa.

Lógicamente, ésta ampliación del mercado implicará una serie de gastos relacionados con una amplia campaña de publicidad y mercadeo con la presentación de su portafolio de productos a los clientes.

Se cotizó el costo de esta macroestrategia por un valor de \$30.000.000, los cuales serán solicitados a Bancolombia de la ciudad de Pasto, con el cual se fijó un periodo de dos años a una tasa del 12.8% E.A., para los cuales si existe un respaldo económico mediante las actividades de operación, registradas en los estados financieros de Pollos y Carnes Superior.

Para lograr las proyecciones acertadas sobre la rentabilidad de la empresa a través de sus estados financieros proyectados, se presenta a continuación el cuadro de amortización del crédito que permitirá el logro de los objetivos planteados en la presente macroestrategia:

#### **CUADRO 15. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA MACROESTRATEGIA**

	<b>CAPITAL</b>	<b>ABONO A K</b>	<b>INTERES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
1	\$ 30.000.000	\$ 1.103.438	\$ 320.000	\$ 1.423.438	\$ 28.896.562
2	\$ 28.896.562	\$ 1.115.208	\$ 308.230	\$ 1.423.438	\$ 27.781.354
3	\$ 27.781.354	\$ 1.127.103	\$ 296.335	\$ 1.423.438	\$ 26.654.251
4	\$ 26.654.251	\$ 1.139.126	\$ 284.312	\$ 1.423.438	\$ 25.515.125
5	\$ 25.515.125	\$ 1.151.277	\$ 272.161	\$ 1.423.438	\$ 24.363.848
6	\$ 24.363.848	\$ 1.163.557	\$ 259.881	\$ 1.423.438	\$ 23.200.291
7	\$ 23.200.291	\$ 1.175.968	\$ 247.470	\$ 1.423.438	\$ 22.024.323
8	\$ 22.024.323	\$ 1.188.512	\$ 234.926	\$ 1.423.438	\$ 20.835.811
9	\$ 20.835.811	\$ 1.201.189	\$ 222.249	\$ 1.423.438	\$ 19.634.622
10	\$ 19.634.622	\$ 1.214.002	\$ 209.436	\$ 1.423.438	\$ 18.420.620
11	\$ 18.420.620	\$ 1.226.951	\$ 196.487	\$ 1.423.438	\$ 17.193.669
12	\$ 17.193.669	\$ 1.240.039	\$ 183.399	\$ 1.423.438	\$ 15.953.630
13	\$ 15.953.630	\$ 1.253.266	\$ 170.172	\$ 1.423.438	\$ 14.700.364
14	\$ 14.700.364	\$ 1.266.634	\$ 156.804	\$ 1.423.438	\$ 13.433.730
15	\$ 13.433.730	\$ 1.280.145	\$ 143.293	\$ 1.423.438	\$ 12.153.585
16	\$ 12.153.585	\$ 1.293.800	\$ 129.638	\$ 1.423.438	\$ 10.859.786
17	\$ 10.859.786	\$ 1.307.600	\$ 115.838	\$ 1.423.438	\$ 9.552.185
18	\$ 9.552.185	\$ 1.321.548	\$ 101.890	\$ 1.423.438	\$ 8.230.637
19	\$ 8.230.637	\$ 1.335.645	\$ 87.793	\$ 1.423.438	\$ 6.894.993
20	\$ 6.894.993	\$ 1.349.891	\$ 73.547	\$ 1.423.438	\$ 5.545.101
21	\$ 5.545.101	\$ 1.364.290	\$ 59.148	\$ 1.423.438	\$ 4.180.811
22	\$ 4.180.811	\$ 1.378.843	\$ 44.595	\$ 1.423.438	\$ 2.801.968
23	\$ 2.801.968	\$ 1.393.550	\$ 29.888	\$ 1.423.438	\$ 1.408.418
24	\$ 1.408.418	\$ 1.408.415	\$ 15.023	\$ 1.423.438	\$ 3

Fuente: Esta investigación

Después de analizada la estrategia, puede concluirse que es un crédito asequible por la empresa para la contratación de un estudio de mercado con el fin de ampliar coberturas y posicionar la empresa en los diferentes municipios del departamento de Nariño.

En el cuadro de amortización de la deuda muestra la cuota mensual que tendría que asumir la empresa para cubrir su obligación con la entidad bancaria, cuota fija de \$1.423.438 mensuales con la planificación de esta macroestrategia se espera mejorar básicamente el desempeño de la empresa.

## **16. 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 gradualmente los gastos de la empresa y mejorar la rotación de la cuentas por cobrar.

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 2007-2008-2009, teniendo en cuenta que el crédito se lo solicita por un plazo de 24 meses, siendo este importante en la incidencia sobre el estado de resultados, balance general y el EVA de la empresa Pollos y Carnes Superior.

## 16.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

**CUADRO 16. PRESUPUESTO DE VENTAS**

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR PRESUPUESTO DE VENTAS</b>				
<b>Año</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>2007</b>	Carne pollo	182.500	6.250	1.140.625.000
	Carne res	240	1.250.000	300.000.000
	Carne cerdo	192	450.000	86.400.000
TOTAL				1.527.025.000
<b>Año</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>2008</b>	Carne pollo	186.150	6.438	1.198.340.625
	Carne res	245	1.287.500	315.180.000
	Carne cerdo	196	463.500	90.771.840
TOTAL				1.604.292.465
<b>Año</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>2009</b>	Carne pollo	191.735	6.663	1.277.491.023
	Carne res	252	1.332.563	335.997.639
	Carne cerdo	202	479.723	96.767.320
<b>TOTAL</b>				<b>1.710.255.982</b>

Fuente: Esta investigación

Para el presupuesto de ventas se debe tener en cuenta que las ventas se estiman en un incremento del 2% con respecto al periodo anterior para el primer y segundo año y del 3% el tercer año por lo que se pretende ampliar la cobertura del mercado con estrategias agresivas de mercadeo además que se debe aprovechar todos los activos fijos como planta física adecuada, furgón entre otros que son herramientas de trabajo que hasta el momento han estado subutilizadas como también parte del equipo de trabajo.

## 16.2. PRESUPUESTO DE COMPRAS

### CUADRO 17. PRESUPUESTO DE COMPRAS

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>			
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>			
<b>Presupuesto de unidades</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Pollo</b>			
Unidades a vender	182.500	186.150	191.735
Mas inventario final	200	200	200
Menos inventario inicial	450	200	200
Unidades por comprar	182.250	186.150	191.735
<b>Res</b>			
Unidades a vender	240	245	252
Mas inventario final	2	2	2
Menos inventario inicial	1	2	2
Unidades por comprar	241	245	252
<b>Cerdo</b>			
Unidades a vender	192	196	202
Mas inventario final	2	2	2
Menos inventario inicial	1	2	2
Unidades por comprar	193	196	202

Fuente: Esta investigación

Para realizar el presupuesto de compras se debe mirar que la empresa Pollos y Carnes Superior trabaja con productos perecederos como lo es la carne, por tal razón sus inventarios finales son bajos, brindándonos una buena rotación de inventarios.

### CUADRO 18. VALOR DE COMPRAS

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR VALOR DE LAS COMPRAS</b>			
	<b>Uni. Por comprar</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Año 2007</b>			
Pollo	182.250	5.500	1.002.375.000
Res	241	1.100.000	265.100.000
Cerdo	193	396.000	76.428.000
<b>TOTAL</b>			<b>1.343.903.000</b>
<b>Año 2008</b>			
Pollo	186.150	5.665	1.054.539.750
Res	245	1.133.000	277.358.400
Cerdo	196	407.880	79.879.219
<b>TOTAL</b>			<b>1.411.777.369</b>
<b>Año 2009</b>			
Pollo	191.735	5.863	1.124.192.100
Res	252	1.172.655	295.677.922
Cerdo	202	422.156	85.155.242
<b>TOTAL</b>			<b>1.505.025.264</b>

Fuente: Esta investigación

El presupuesto de compras se realiza teniendo en cuenta que el precio de estos productos son influenciados notablemente por la oferta y la demanda que haya en el momento, pero se tiene la base de un margen del 11% sobre el valor de la compra.

### 16.3 PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

**CUADRO 19. PRESUPUESTO DE SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>					
<b>PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>					
<b>AÑO 2007</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo básico anual</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Cesantías</b>	<b>Total</b>
Administración	Gerente general	14.400.000	5.760.000	1.200.000	21.360.000
	Administrador	6.000.000	2.400.000	500.000	8.900.000
	Contador	6.000.000	2.400.000	500.000	8.900.000
<b>TOTAL</b>		<b>26.400.000</b>	<b>10.560.000</b>	<b>2.200.000</b>	<b>39.160.000</b>
Ventas	Vendedor	6.000.000	2.400.000	500.000	8.900.000
	2 Mensajero	10.392.000	4.156.800	866.000	15.414.800
	4 Operario	20.784.000	8.313.600	1.732.000	30.829.600
<b>TOTAL</b>		<b>37.176.000</b>	<b>14.870.400</b>	<b>3.098.000</b>	<b>55.144.400</b>
<b>AÑO 2008</b>		<b>Sueldo básico anual</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Cesantías</b>	<b>Total</b>
<b>Total sueldos administración</b>		<b>27.588.000</b>	<b>11.035.200</b>	<b>2.299.000</b>	<b>40.922.200</b>
<b>Total sueldos ventas</b>		<b>38.848.920</b>	<b>15.539.568</b>	<b>3.237.410</b>	<b>57.625.898</b>
<b>AÑO 2009</b>		<b>Sueldo básico anual</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Cesantías</b>	<b>Total</b>
<b>Total sueldos administración</b>		<b>28.829.460</b>	<b>11.531.784</b>	<b>2.402.455</b>	<b>42.763.699</b>
<b>Total sueldos ventas</b>		<b>40.597.121</b>	<b>16.238.849</b>	<b>3.383.093</b>	<b>60.219.063</b>

Fuente: Esta investigación

En el caso de Pollos y Carnes Superior al aplicar la estrategia de ampliar su mercado y potencial de ventas tiene que prever así mismo la cantidad de personal que se va a utilizar y cual es el costo, de esta manera se puede observar que existen gastos en personal administrativo y personal en ventas con sus respectivas prestaciones sociales a las que tiene todo trabajador, se toma además un incremento del 4.5% según indicadores del incremento de la inflación para los próximos años.

## 16.4. PRESUPUESTO DE CAJA

### CUADRO 20. PRESUPUESTO DE CAJA

PRESUPUESTO DE CAJA POLLOS Y CARNES SUPERIOR			
	2007	2008	2009
<b><u>INGRESOS</u></b>			
Ventas	1.426.617.877	1.498.804.741	1.597.800.794
Prestamos Bancarios	30.000.000		
Recuperación cartera periodo anterior	116.081.684	100.407.123	105.487.724
cobro cuentas a trabajadores	2.500.652		
Cobro cuentas préstamo a particulares	2.031.000		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.577.231.213</b>	<b>1.599.211.865</b>	<b>1.703.288.518</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>			
Compra de mercancía	1.231.911.083	1.294.129.255	1.379.606.492
Pago Proveedores	107.601.605	111.991.917	117.648.114
Arrendamientos	9.600.000	10.560.000	11.616.000
Sueldos de Administración	40.661.000	38.623.200	40.361.244
Gastos generales de administración	5.475.000	6.022.500	6.624.750
Sueldos de ventas	52.046.400	54.388.488	56.835.970
Propaganda y otros gastos de ventas	10.800.000	11.880.000	13.068.000
Gastos financieros	5.719.821	2.121.851	
Amortización de obligaciones bancarias	27.377.439	30.975.412	
Pagos de impuesto de rentas	13.373.192	18.096.412	20.031.905
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.504.565.540</b>	<b>1.578.789.035</b>	<b>1.645.792.476</b>
Flujo neto anual	72.665.672	20.422.830	57.496.043
Mas: Saldo inicial de caja	550.500	73.216.172	93.639.002
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>73.216.172</b>	<b>93.639.002</b>	<b>151.135.045</b>

Fuente. Esta investigación

El presupuesto de caja presenta los ingresos y egresos de efectivo que se puedan llegar a realizar de acuerdo con las operaciones que se pretenden realizar, es así

como en cada periodo tiene un amplio saldo final de caja, lo cual se debe principalmente a que se pretende realizar los cobros máximo a 20 días y pagar a nuestros proveedores a los 30 días lo cual nos deja un espacio de 10 días los cuales van a incrementar nuestro saldo.

Ya teniendo el presupuesto de compras, ventas y gastos de personal se procede a realizar el estado de resultados que es donde se va a medir que tan buenos son los presupuestos para generar utilidades:

## 16.5 PROYECCIÓN DE ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

**CUADRO 21. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

POLLOS Y CARNES SUPERIOR NIT 5206412-5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS			
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
Ventas netas	1.527.025.000	1.604.292.465	1.710.255.982
Costo de ventas	1.343.796.492	1.411.770.912	1.505.023.254
Inventario inicial	3.987.500	4.210.312	4.362.277
Compras	1.343.903.000	1.411.777.369	1.505.025.264
Inventario final	4.094.008	4.216.769	4.364.287
Utilidad bruta	183.228.508	192.521.553	205.232.728
Gastos de admón. y ventas	130.505.020	138.368.780	144.513.876
Servicios públicos	9.600.000	10.560.000	11.616.000
Sueldos de administración	39.160.000	40.922.200	42.763.699
Depreciación de muebles y enseres	10.325.620	11.358.182	10.222.364
Gastos generales de Admón.	5.475.000	6.022.500	6.624.750
Sueldos de ventas	55.144.400	57.625.898	60.219.063
Publicidad y otros gastos	10.800.000	11.880.000	13.068.000
Utilidad operacional	52.723.488	54.152.773	60.718.852
Otros ingresos			
Gastos financieros	5.719.821	2.121.851	
Utilidad antes de impuestos	47.003.667	52.030.922	60.718.852
Provisión imporenta	18.096.412	20.031.905	23.376.758
UTILIDAD NETA	28.907.255	31.999.017	37.342.094

Fuente: Esta Investigación

## 16.6 PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL

### CUADRO 22. BALANCES GENERALES PROYECTADOS

<b>POLLOS Y CARNES SUPERIOR</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
<b><u>ACTIVO</u></b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>
Caja y bancos	73.216.172	93.639.002	151.135.045
Cuentas por cobrar	100.407.123	105.487.724	112.455.188
Inventario de Mercancías	4.094.008	4.216.769	4.364.287
<b>SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>177.717.304</b>	<b>203.343.495</b>	<b>267.954.520</b>
Maquinaria y equipo	17.725.000	17.725.000	17.725.000
Muebles y enseres	1.356.000	1.356.000	1.356.000
Equipo de oficina	258.900	258.900	258.900
Equipo de computación y comunicación	3.105.200	3.105.200	3.105.200
Flota y equipo de transporte	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Construcciones y edificaciones	103.739.540	103.739.540	103.739.540
Depreciación	-42.326.120	-53.684.302	-63.906.666
<b>Total activo no corriente</b>	<b>133.858.520</b>	<b>122.500.338</b>	<b>112.277.974</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>311.575.824</b>	<b>325.843.833</b>	<b>380.232.494</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
Obligación bancaria	27.377.439	30.975.412	
Proveedores	111.991.917	117.648.114	125.418.772
Impuesto de renta por Pagar	18.096.412	20.031.905	23.376.758
<b>SUBTOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>157.465.767</b>	<b>168.655.431</b>	<b>148.795.530</b>
Cesantías Consolidadas	7.923.200	13.459.610	19.245.158
Obligación bancaria l.plazo	45.997.182		
<b>SUBTOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>53.920.382</b>	<b>13.459.610</b>	<b>19.245.158</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>211.386.149</b>	<b>182.115.041</b>	<b>168.040.688</b>
Capital social	65.000.000	76.540.101	107.661.020
Utilidad del Ejercicio	28.907.255	31.999.017	37.342.094
Ganancias acumuladas	6282419	35.189.674	67.188.691
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>100.189.674</b>	<b>143.728.792</b>	<b>212.191.805</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>311.575.824</b>	<b>325.843.834</b>	<b>380.232.494</b>

Fuente: Esta investigación

El Balance general sufre algunas modificaciones especialmente en los activos corrientes donde caja y bancos es la cuenta mas alta, lo cual significa que existen excedentes de efectivo y podrían ser invertidos a corto plazo sin perjudicar los pagos a los proveedores.

## 16.7 PROYECCIÓN DEL EVA

**CUADRO 23. CÁLCULO DEL EVA PROYECTADO**

POLLOS Y CARNES SUPERIOR NIT 5206412-5 EVA PROYECTADO AÑOS 2007-2008-2009		
	2007	2008
<b>CALCULO DE WACC</b>		
Costo de la deuda	0,13	0,13
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Deuda	72.016.794	33.491.515
Patrimonio	125.189.674	143.728.792
Total	197.206.468	177.220.307
% Deuda	37%	19%
% Patrimonio	63%	81%
Costo de la deuda	13%	13%
Costo de capital	15%	15%
Costo de la deuda X % deuda	4,75%	2,46%
Costo de capital X % capital	9,52%	12,17%
WACC	14,27%	14,62%
CAPITAL INVERTIDO	197.206.468	177.220.307
	13,00%	13,00%
NOPAT	34.627.076	34.120.868
ROI	17,56%	19,25%
CARGO DE CAPITAL	25.636.841	23.038.640
EVA	8.990.235	11.082.228
EVA %	3,29%	4,63%

Fuente. Esta investigación

Como se observa en el cuadro anterior, la aplicación de la estrategia, permite a la empresa Pollos y Carnes Superior generar valor el cual se va incrementando periodo tras periodo, permitiendo en el corto y mediano plazo el alcance de los objetivos económicos y financieros económicos y financieros.

La implementación de políticas acertadas tendientes al incremento de la utilidad operacional, desinversión en activos fijos improductivos, disminución en la rotación de cartera, publicidad acompañada de variables como calidad precio, servicio, presentación, etc. serán la clave para el éxito y fortalecimiento de la empresa en el sector económico.

#### **16.8. PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS**

## CUADRO 24. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

POLLOS Y CARNES SUPERIOR			
NIT 5206412-5			
INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS			
AÑOS 2007-2008-2009			
	2007	2.008	2009
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Razón corriente Activo corriente /Pasivo corriente	1,13	1,21	1,80
Prueba ácida Activo corriente – Inventario /Pasivo corriente	1,10	1,18	1,77
Capital neto de trabajo Activo corriente-Pasivo corriente	20.251.536	34.688.064	119.158.990
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Nivel de endeudamiento Total pasivo /Total activo	0,68	0,56	0,44
Concentración de pasivos a corto plazo Pasivo corriente /Total pasivo	0,74	0,93	0,89
Cobertura de interés Utilidad de operación /Gastos financieros	9,22	25,52	
Leverage total pasivo /Patrimonio	2,11	1,27	0,79
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>			
Rotación de activo fijo Ventas /Activo fijo	11,41	13,10	15,23
Rotación del activo total Ventas netas Activo total	4,90	4,92	4,50
Rotación de cartera Ventas crédito/ CxC promedio	15,21	15,21	15,21
Periodo promedio de cobro CxC promediox365/ventas crédito	24,00	24,00	24,00
Rotación de proveedores Cuentas por pagar promedio x365 días/ Compras a crédito	30,42	30,42	30,42
Rotación de inventarios Inventario total promedio x365 días/ Costo de ventas	1,11	1,09	1,06
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
Margen Bruto Utilidad bruta/ Ventas netas	0,12	0,12	0,12
Margen Operacional Utilidad operacional/ Ventas netas	0,03	0,03	0,04
Margen neto de utilidad neta/ Ventas netas	0,02	0,02	0,02
Rendimiento del patrimonio ROE Utilidad neta/ Patrimonio	0,29	0,22	0,18
Rendimiento del activo ROA Utilidad neta/ Activo	0,09	0,10	0,10

Fuente: Esta Investigación

Como se dijo anteriormente existe un capital de trabajo muy amplio, pero se debe a supuestos de hacer cumplir las políticas de la empresa en este caso un crédito máximo a 20 días que es relativamente bajo con respecto a la competencia que trabaja con créditos hasta de 45 días, por consiguiente el hacer realidad esta meta dejará una excelente liquidez para aprovecharla de la mejor forma con inversiones temporales.

## 17. INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, que son una unidad de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una empresa frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Por lo tanto es procedente fijar estos índices antes de poner en marcha el plan que contribuirá a evaluar el grado de cumplimiento con los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan. La empresa Pollos y Carnes Superior debe tener en cuenta los siguientes índices de gestión:

- ❖ **Indicadores de eficiencia:** Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de los recursos.

### INDICADORES

- **Liquidez** = 
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{proyección a futuro } 1,1 \%$$
- **Endeudamiento** = 
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \text{proyección a futuro } 60\%$$
- **Rotación de Activos Totales** = 
$$\frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Activo Total}} = \text{proyección a futuro } 4,5 \text{ veces}$$
- **Margen Neto** = 
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} = \text{proyección a futuro } 2,6\%$$

- Margen de Rentabilidad Operacional = 
$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Brutas}} =$$
  
Proyección a futuro 5,1%

- Rentabilidad sobre el Patrimonio = 
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} =$$
  
Proyección a futuro 22%

- Rentabilidad sobre Activos Totales = 
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} =$$
  
Proyección a futuro 9.5%

❖ **Indicadores de actividad:** Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales:

- Numero de reuniones planeadas vs. realizadas
- Numero de eventos planeados vs. Realizados
- Numero de decisiones tomadas vs. Ejecutadas
- Numero de cursos de capacitación planeadas vs. Realizadas

❖ **Índices de impacto causales:** Son aquellos factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y quienes tiene efecto sobre los índices fundamentales, es decir aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo y la competitividad de las empresas.

$$\frac{\text{Numero de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Numero Total de cuentas por cobrar}} = \text{proyección a futuro 80\%}$$

## **17.1 CONCLUSIONES A FUTURO**

A pesar de que la empresa financieramente estaba bien se pretende a partir de una estrategia agresiva de mercado y fortalecimiento del departamento de ventas posicionar a la empresa Pollos y Carnes Superior como una de las empresas líderes en la comercialización de productos carnicos, es así como se refleja en los estados financieros proyectados e indicadores que es una estrategia que va a repercutir en beneficio de las utilidades y lo mas importante es la creación de valor de la empresa. Esta es una tarea que le compete a todo el equipo de trabajo en cabeza del gerente general .

## **17.2 CONTROL PRESUPUESTAL**

Si ya se tiene una planificación de ventas, costos y gastos lo que se espera a futuro es que todo lo que se ha plasmado en un estado de resultados y balance proyectado se cumpla; es por eso que se deben tomar medidas para ir controlando y evaluando el desempeño de los responsables en funciones especificas que contribuyen al logro de las metas y objetivos empresariales, entre ellos el mas importante es el departamento de contabilidad el cual nos dará la información diaria, real y exacta de lo ocurrido para posteriormente tomar decisiones oportunamente.

Es así como el departamento de ventas reportará mensualmente la cantidad y valor de las ventas tanto a crédito como contado, para posteriormente compararlo con lo presupuestado mes a mes y tomar los correctivos si es necesario para los próximos meses.

Para el presupuesto de gastos de administración como de ventas se llevará un control mensualmente por medio de un monto máximo de gastos, el cual lo cuantificará el contador que posteriormente se lo analizará con los responsables, para mirar si los gastos están dentro o fuera de lo presupuestado tomando las medidas pertinentes porque de nada sirve el esfuerzo hecho en ventas, si se tienen unos gastos desmedidos.

Una de las herramientas que mas servirá para realizar un control es el flujo de caja, debido a que el activo corriente en mayor proporción es clientes y de su pronto pago depende el ingreso de efectivo, por lo tanto se fijará un tiempo máximo de crédito, se suspenderán los despachos en el caso de incumplimiento y se enviará mensualmente un estado de cuentas a cada uno de los clientes con el fin de evitar futuros inconvenientes y sepan en realidad su deuda con la empresa.

La forma de controlar la cantidad y el precio de compra es simplemente tener en cuenta que los precios de compra los da el comportamiento de la oferta y

demanda en un periodo, actividad que la cumple el gerente al negociar los precios con sus proveedores, y el administrador en el caso de la cantidad a comprar, que por ser productos perecederos tienen unos niveles bajos de inventario más los pedidos que se realizan diariamente.

## 18. ANÁLISIS DOFA

Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que ayudarán a reconocer en la empresa Distribuidora de Pollos Superior las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, la competencia, cualidades administrativas, comerciales y financieras, para encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la empresa Pollos y Carnes Superior a formular estrategias para que así ésta pueda afrontar y aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

- ❖ Estrategias FO, se basa en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ Estrategias DO, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- ❖ Estrategias FA, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
- ❖ Estrategias DA, busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir una matriz DOFA, se debe tomar en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFÉ y MPC y seguir los siguientes pasos:

- ❖ Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
- ❖ Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- ❖ Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- ❖ Hacer una lista de las amenazas externas claves.

- ❖ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- ❖ Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ❖ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ❖ Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

Del perfil de oportunidades y amenazas del medio y del perfil de capacidad interna se extrajeron los factores más importantes y se compararon, así pudieron ser determinados los siguientes aspectos:

**Fortalezas:**

- ❖ Experiencia.
- ❖ Calidad.
- ❖ Precio.
- ❖ Mentalidad hacia el cambio.
- ❖ Rotación de inventarios.
- ❖ Capacidad de endeudamiento.
- ❖ Solvencia y liquidez estable.

**Debilidades:**

- ❖ Rotación de cartera.
- ❖ Control de gastos.
- ❖ Publicidad.
- ❖ Pronostico de ventas y mercados.
- ❖ Control financiero.
- ❖ Programas de capacitación.

**Oportunidades:**

- ❖ Tendencia del PIB.
- ❖ Disponibilidad de crédito.
- ❖ Crecimiento constante de la demanda.
- ❖ Índice y tendencia de desempleo.
- ❖ Eventos sociales y culturales.

**Amenazas:**

- ❖ Globalización de la economía.
- ❖ Leyes tributarias y reformas de las mismas.
- ❖ Portafolio de servicio de la competencia.
- ❖ Barreras de entrada.
- ❖ Imagen corporativa de la competencia.

**Estrategias FO:**

- ❖ Integración hacia delante, con el objeto de alcanzar mayores niveles de venta de los productos que ofrece la empresa.
- ❖ Diversificación concéntrica, se trata de ampliar el portafolio de los productos de la empresa en aras de garantizar la plena satisfacción del cliente
- ❖ Implementar estrategias publicitarias, tener una idea clara de las posibilidades de mercadeo de los productos en el medio actual; enfocar los recursos hacia los clientes potenciales de manera objetiva y real.
- ❖ Solicitar asesoría a entidades públicas y privadas con el fin de capacitar al personal.

**Estrategias DO:**

- ❖ Implementar formas de publicidad y contratación de personal en ventas para aprovechar el incremento de la demanda y los eventos sociales y culturales de la región.

- ❖ Institucionalizar la Planeación Estratégica de la empresa, con la participación de todo el personal.
- ❖ Realizar una investigación de mercado que permita conocer los gustos, deseos, preferencias y expectativas del cliente para la formulación de estrategias de mercadeo.
- ❖ Establecer sistemas de control y evaluación que permitan conocer el desempeño individual y colectivo como una organización abierta al cambio y con miras a alcanzar el éxito empresarial.
- ❖ Contratar una persona que se encargue de realizar los cobros a los clientes sin dar lugar a sobrepasar el plazo estipulado por la empresa, esta persona debe brindar un respaldo mediante una póliza de manejo a favor de la empresa.

#### **Estrategias FA:**

- ❖ La experiencia en la comercialización de carnes hace menos severa la llegada del TLC.
- ❖ Sistematizar los procesos, para garantizar la eficiencia del servicio.
- ❖ Implementar políticas o programas para mantener la fidelidad de los clientes.

#### **Estrategias DA:**

- ❖ Promover a través de la publicidad el consumo de carne de res, cerdo y pollo fresco evitando la entrada y consumo de pollo congelado proveniente de otras ciudades y países en el caso de ponerse en marcha los tratados comerciales.
- ❖ Realizar alianzas estratégicas.
- ❖ Diseñar y establecer índices de productividad que permitan evaluar y mejorar.
- ❖ Ampliar el segmento de mercado a través de la vinculación de talento humano capacitado en mercadotecnia o afines.

## 19. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<b>Recuperar el 60 % de la cartera de la empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otorgar descuentos por pronto pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar de baja al 3 % de la cartera de difícil cobro.</li> <li>▪ Realizar el cobro del 100 % de la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobro jurídico de la cartera morosa.</li> <li>▪ Realizar la conciliación de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trimestral</li> <li>▪ Cada mes.</li> </ul>	\$1.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Incremento de la razón de liquidez.</li> </ul>
<b>Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia que mejoren la prestación del servicio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar y establecer índices de desempeño.</li> <li>▪ Determinar los respectivos controles en todas las áreas de la empresa.</li> <li>▪ Implementar un sistema de recompensas y sanciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la fidelidad de los clientes actuales.</li> <li>▪ Incrementar los índices de productividad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conocer al personal los índices de desempeño y los controles.</li> <li>▪ Mejorar el servicio al cliente incrementar su satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Todo el personal</li> </ul>	Cada mes	\$600.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numero de recompensas otorgadas</li> <li>▪ Numero de sanciones aplicadas.</li> <li>▪ Relación de las funciones asignadas con las realizadas.</li> </ul>
<b>Crear sentido de pertenencia en los empleados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar al personal en el desarrollo de sus potencialidades.</li> <li>▪ Aplicar gerencia participativa.</li> <li>▪ Otorgar autonomía en la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>▪ Fomentar el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la satisfacción en el trabajo en un 80%.</li> <li>▪ Aumentar la productividad en un 90%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar jornadas de integración y convivencia</li> <li>▪ Aplicar una encuesta de satisfacción al personal</li> <li>▪ Llevar a cabo jornadas de capacitación en las diversas áreas de la empresa,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente.</li> </ul>	Cuatro veces al año.	\$4.00.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de satisfacción en el trabajo.</li> <li>▪ Índices de ausentismo.</li> <li>▪ Numero de retiros voluntarios.</li> <li>▪ Numero de jornadas de capacitación planteadas con las realizadas.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<b>Ofrecer productos que brinden el 100 % de satisfacción.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del producto.</li> <li>▪ Investigación de mercado.</li> <li>▪ Descuentos tarifarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar las ventas en un 6%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar encuestas al consumidor.</li> <li>▪ Establecer controles de calidad a los productos ofrecidos</li> <li>▪ Desarrollar jornadas de promoción y descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una vez al mes.</li> <li>▪ Una vez al mes.</li> <li>▪ Una vez al mes.</li> </ul>	\$15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación de las ventas actuales con las anteriores.</li> <li>▪ Participación en el mercado.</li> <li>▪ Numero de promociones realizadas.</li> </ul>
<b>Ampliar la cobertura del mercado en un 30%.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansión de los mercados potenciales a nivel departamental.</li> <li>▪ Desarrollo del mercado.</li> <li>▪ Cubrir un 20% del mercado de la ciudad de Pasto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cubrir el 80 % del mercado de la ciudad de Pasto.</li> <li>▪ Obtener el 20 % de participación en el mercado regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las áreas geográficas en las que no se ofrece el producto y que existe un mercado potencial.</li> <li>▪ Vincular proveedores que satisfagan la demanda del producto.</li> <li>▪ Lanzar una campaña publicitaria en los medios masivos de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Jefe de ventas</li> </ul>	Cada mes	\$15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento en las ventas.</li> <li>▪ Incremento de los contratos con nuevos clientes.</li> </ul>

## 20. DIFUSIÓN DE PLAN

Se considera fundamental que el Diagnóstico Financiero y la alternativa de inversión sea conocido por los diferentes niveles de la organización; una vez que se haya dado la aprobación del plan, debe diseñarse un programa para su venta interna que es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento de los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del Plan Estratégico.
- Estimular la retroalimentación del plan.

El Diagnostico Financiero no puede ser un documento para ser conocido solo por la gerencia, su elaboración parte del supuesto de la participación y por esta razón el plan debe ser conocido por quienes lo elaboran y van a participar en su ejecución. El Diagnostico Financiero junto con la alternativa de inversión más rentable, son la carta de navegación de la empresa y deben ser conocidos por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En la empresa Pollos y Carnes Superior, el diagnostico financiero y la alternativa de inversión se dará a conocer mediante reuniones con el personal que integra la

organización. Aquí se explicará la importancia y el impacto del redireccionamiento estratégico así como también los objetivos que se desean lograr, las estrategias seleccionadas, las metas que se deben alcanzar y las acciones que se deben llevar a cabo, para obtener resultados positivos en la implementación de la alternativa de inversión.

Para mayor comprensión, la empresa deberá entregar folletos que brinden información necesaria sobre su direccionamiento estratégico.

La difusión del plan se aprovechará para escuchar opiniones, recomendaciones y críticas que ayudaran la retroalimentación del mismo.

## 21. RECOMENDACIONES GENERALES

Para ejecutar y evaluar la estratégica en la empresa Pollos y Carnes Superior se puede efectuar las siguientes recomendaciones:

- Aplicar formalmente la filosofía de la organización, la misión, visión, principios corporativos y objetivos específicos y darlos a conocer a través de seminarios y reuniones con el personal que integra la empresa con el fin de lograr el interés y compromiso de todos, en la ejecución de la planeación.
- Lanzar una estrategia agresiva de ventas que promueva el consumo de los productos ofrecidos por la empresa Pollos y Carnes Superior, con el fin de que sea reconocida en el mercado.
- Diseñar los índices de gestión que motive al personal a trabajar en el logro de mayor productividad, teniendo en cuenta criterios como: la atención con calidad y eficacia en las tareas y servicio al cliente.
- Se debe mejorar la imagen de la empresa con la implementación de publicidad y campañas para aumentar el consumo de los productos ofrecidos. Una forma de ampliar su mercado es a través de alianzas estratégicas como alternativa para originar un incremento e las ventas.
- Es necesario que se ejecute completamente el plan de acción en cada una de las áreas para tener en un futuro no muy lejano a la empresa Pollos y Carnes Superior consolidada como una de las mejores.
- Es preciso dar a conocer a la empresa por medios publicitarios debido a que hasta el momento no se ha tenido en cuenta. Es fundamental que la comunidad conozca a la empresa, así los vendedores se sentirán identificados y mas seguros de ofrecer los productos.
- En la parte financiera deben aplicarse políticas tendientes a:

Disminuir el ciclo de conversión de efectivo, para lo cual es necesario el cobro de cartera de manera oportuna, invertir en Activos Fijos totalmente productivos y que sean rentables para la empresa y desinvertir en aquellos que no lo sean, disminuir al máximo los gastos, efectuando controles sobre los mismos, en aras de disminuir el WAAC cotizar en el mercado financiero para el crédito las mejores opciones sobre tasas de interés.

## 22. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis realizado, se puede establecer que la empresa Pollos y Carnes Superior, cuenta con un nivel competitivo aceptable con respecto a la competencia, en variables como la calidad, el precio del producto y el trabajo en equipo, lo que permite desarrollar buenos índices de productividad, sin embargo, aun no ha podido incrementar su participación en el mercado.
- Se hace necesario un estudio de mercado que realice una investigación exhaustiva de las tendencias del consumo de los productos ofrecidos por la empresa, con el fin de cumplir con los objetivos y metas para los años siguientes, de esta forma garantizar la obtención de beneficios de la estrategia aplicada.
- A nivel interno la empresa cuenta con fortalezas como: experiencia, calidad, precio, mentalidad hacia el cambio, rotación de inventarios entre otras. En contraposición a esto, tiene debilidades como: las deficiencias presentadas en el control financiero de la empresa, el control de gastos, el plan de mercadeo, la recuperación de cartera y publicidad entre otros que imposibilitan la expansión y posicionamiento de la empresa
- Las oportunidades que le brinda el entorno a la empresa Pollos y Carnes Superior son: la fácil y económica disponibilidad de crédito en la banca comercial, crecimiento constante de la demanda de carne de res, cerdo y pollo, índice y tendencia de desempleo que favorecen a la selección de personal idóneo para el desempeño de sus respectivas funciones, entre otras.
- Desafortunadamente, el entorno también amenaza a las empresas dedicadas a la comercialización de carnes, las cuales se ven afectadas por factores como leyes tributarias y reformas de las mismas, portafolio de productos de la competencia.
- La estrategia fue planteada teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, y el mercado en que se desenvuelve; está encaminada a obtener buenos resultados en torno a las ventas, y posicionamiento del mercado y la diferenciación en productos.
- Es importante resaltar el papel que juega el talento humano en la empresa, ya que a través del trabajo en equipo y la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales, se ha logrado optimizar el desarrollo de los procesos e incrementar la productividad laboral.

- Los indicadores de gestión planteados permitirán que la empresa Pollos y Carnes Superior, evalúe su desempeño frente a las metas, objetivos y responsabilidades establecidas en el direccionamiento estratégico, desarrollando una ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá. Ed. Ecoe Ediciones. 2003. 346 p.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Bogotá. Ed. McGraw Hill. 1988. 129 p.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Bogotá: Ed McGraw Hill. 1999. 419 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. Proceso de la Investigación Científica. México. Editorial Limusa. S.A. 1994. 231 p.

VAN HORNE, James C. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Ed. Prentice Hall. 1992. 847 p.

VAN HORNE, James C. ADMINISTRACION FINANCIERA. Ed. Prentice Hall. 1999. 869 p.