

**PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA AL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS
DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**MIGUEL ANGEL ACERO
HAROLD HERNAN SANTACRUZ DELGADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA AL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS
DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**MIGUEL ANGEL ACERO
HAROLD HERNAN SANTACRUZ DELGADO**

**ASESOR
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Tesis

Delegado asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo general	17
1.1.2 Objetivos específicos:	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.2.1 Justificación teórica	18
1.2.2 Justificación metodológica	18
1.2.3 Justificación práctica.	18
2. MARCO REFERENCIAL	19
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, UNIVERSIDAD DE NARIÑO.	19
2.1.1 Misión. .	19
2.1.2 Visión	20
2.2 EL FONDO DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	21
2.2.1 Misión	21
2.2.2 Visión	21
3. MARCO LEGAL	22
3.1 NATURALEZA JURÍDICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.	22
3.2 NATURALEZA JURÍDICA DEL FONDO DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.	22
3.3 NORMAS CONTABLES	22
4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	23
4.1 CONCEPTOS GENERALES	23
4.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	23
4.3 SISTEMA OPERACIONAL	32
5. DIAGNOSTICO FINANCIERO	34

5.1	GESTIÓN DE ACTIVOS	34
5.2.	GESTIÓN DE LIQUIDEZ	35
5.3.	GESTIÓN DE FINANCIAMIENT	35
5.4.	GESTIÓN DE PATRIMONIO	36
5.5.	GESTIÓN DE VENTAS	36
5.6.	GESTIÓN DE COSTOS	37
5.7	GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD	37
6.	ANÁLISIS DE GESTIÓN	39
6.1	ANALISIS VERTICAL VIGENCIA 2006	39
6.1.1	Activo	39
6.1.2	Pasivo	41
6.2	ANALISIS HORIZONTAL VIGENCIA 2006	49
6.3	GESTION DE ACTIVOS	54
6.4	GESTION DE LIQUIDEZ	56
6.5	GESTION DE FINANCIAMIENTO	58
6.6	GESTION DE PATRIMONIO	59
6.7	GESTIÓN DE VENTAS	59
6.8	GESTIÓN EN COSTO	60
6.9	GESTION EN PRODUCTIVIDAD	62
7.	CONCLUSIONES DE LA GESTION	63
7.1	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	63
7.2	FICIENCIA EMPRESARIAL	67
7.3	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.	89
7.4	ILIQUIDEZ	89
7.5	CAPITAL DE TRABAJO	90
7.6	ENDEUDAMIENTO.	90
7.7	RENTABILIDAD	91
7.8	RAZONES FINANCIERAS	91
7.9	UTILIZACION DE LAS GRANJAS	93
7.10	EVALUACION DE LAS DIFERENTES GRANJAS – AÑO 2.006	94

7.11	EVALUACION POR GRANJAS	96
7.11.1	Botana	96
7.11.2	Granja chimangual	96
7.11.3	Guamuez	96
7.11.4	La quinta	97
7.11.5	Maragricola	97
8.	PLANIFICACION FINANCIERA	102
9.	PLAN FINANCIERO. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS	106
9.1	FUENTES DE FINANCIACIÓN	106
9.2	PRESUPUESTO GENERAL	107
9.2.1	Ingresos. .	107
9.2.2	Egresos.	107
9.2.3	Reserva 10%.	107
9.2.4	Disposiciones generales:	107
9.3	PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIONES	108
9.4	PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL DEL GASTO	108
9.5	REGLAMENTACIONES:	109
10.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	110
10.1	TIPO DE ESTUDIO	110
10.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	110
10.3	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.	110
10.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	110
10.5	COBERTURA DE ESTUDIO	111
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	114

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Balance clasificado a 31 de diciembre del 2.006. fondo de granjas. universidad de narino	42
Cuadro 2. Estado de actividad financiera, economica y social. fondo especial de granjas - universidad de nariño.	47
Cuadro 3. Estados comparativos 2005 -2006. fondo especial de granjas - universidad de narino.	51
Cuadro 4. Indicadores de crecimiento	55
Cuadro 5.	55
Cuadro 6.	57
Cuadro 7.	57
Cuadro 8.	59
Cuadro 9.	60
Cuadro 10.	61
Cuadro 11.	61
Cuadro 12.	62
Cuadro 13. Capital de trabajo. activo corriente - pasivo corriente	92
Cuadro 14. Utilizacion de las granjas de la universidad de nariño	94
Cuadro 15. Ttabla de analisis económico	95
Cuadro 16. Estado de actividad financiera, economica y social. fondo especial de granjas - universidad de nariño	98
Cuadro 17. Estado de actividad financiera, economica y social. fondo especial de granjas-universidad de nariño	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Analisis gesi o pets	68
Tabla 2. Oportunidades y amenazas	70
Tabla 3. Las cinco fuerzas	72
Tabla 4. Análisis del entorno (poam.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Composición del activo corriente	44
Figura 2. Clasificación del activo.....	44
Figura 3. Composición del activo fijo	45
Figura 4. Composición del pasivo	45
Figura 5. Composición del patrimonio.....	46
Figura 6. Composición de ingresos.....	48
Figura 7. Composición de gastos.....	48
Figura 8. Comparativo de costos y gastos.....	49
Figura 9. Análisis horizontal comparativo del activo corriente.....	53
Figura 10. Análisis comparativo horizontal del activo fijo.....	53
Figura 11. Comparativo horizontal del pasivo	54
Figura 12. Comparativo horizontal del patrimonio institucional	54
Figura 13. Comparativo del capital de trabajo	93
Figura 14. Comparativo horizontal de ingresos	99
Figura 15. Variación horizontal de gastos.....	99
Figura 16. Comparativo horizontal costos, gastos y resultados.....	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Presupuesto	116
Anexo B. Fondo especial de granjas de la universidad de nariño	117
Anexo C. Plan operativo de caja año/2009	121

RESUMEN

El diagnóstico financiero es una parte fundamental del diagnóstico empresarial, ya que es por su aporte del conocimiento sobre el manejo de las finanzas de una empresa, con lo cual se logra calificar como acertadas o desacertadas en función de los resultados; por lo tanto el diagnóstico financiero se encuentra altamente influenciado por las decisiones que toma la dirección y todas las conclusiones deben conducir a calificar la gestión administrativa, de acuerdo a unos parámetros de comportamiento para cada uno de los estados financieros, previstos en las metas y objetivos planteados por medio de la planeación financiera de la empresa.

Las partes que se tuvieron en cuenta a la hora de elaborar el presente estudio a manera de diagnóstico financiero fueron, en primer lugar, una descripción amplia de cada estado financiero observando las decisiones que se tomaron y las cuales han modificado las estructuras. Igualmente se hizo con los diferentes indicadores financieros, para encontrar una respuesta al manejo de la gestión financiera de la empresa; conduciendo con esto a encontrar las fortalezas y debilidades del diagnóstico, que permitieron resaltar aquellos aspectos en los cuales el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO ha mantenido un liderazgo o buena gestión, y los cuales deben mantenerse para poder aplicar correctivos en aquellos aspectos que son debilidades.

Los problemas fundamentales, encontrados luego del diagnóstico financiero, en el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO son entre otros el depender única y exclusivamente de los ingresos producidos por la actividad de comercialización de sus productos y peor aun que un poco mas del 90% de sus clientes son funcionarios de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, a quienes se les provee mediante la modalidad de descuento por nomina.

Por ultimo se recomienda dar aplicación a la planeación estratégica y financiera en el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, motivando la participación de todos los niveles para que su implantación sea efectiva y logre los resultados propuestos; acogiendo las estrategias planteadas dentro del plan financiero, con el fin de que el Fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO aproveche sus oportunidades y minimice sus debilidades. Por consiguiente es necesario que se establezcan objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo de una asignación certera de funciones y compromisos, mejorando con esto la situación financiera del FONDO a través de mecanismos para el incremento de los valores correspondiente al traslado de fondos de la administración central de la UNIVERSIDAD y buscando de manera complementaria la estrategia que busque mayor cobertura del mercado con posibles inversiones futuras, a través de la ampliación de la oferta de productos a fin de procurar el auto sostenimiento progresivo.

ABSTRACT

The financial diagnosis is a fundamental part of the managerial diagnosis, since it is for its contribution of the knowledge on the managing of the finance of a company, with which it is achieved to qualify succeeded or wrong depending on the results; therefore the financial diagnosis is highly influenced by the decisions that the direction takes and all the conclusions must guide to qualify the administrative management, in agreement to a few parameters of behavior for each of the financial statements, foreseen in the goals and lenses raised by means of the financial planning of the company.

The parts that were born in mind at the moment of elaborating the present study like financial diagnosis were, first, a wide description of every financial statement observing the decisions that took and which have modified the structures. Equally it was done by the different financial indicators, to find a response to the managing of the financial management of the company; this driving with to find the strengths and weaknesses of the diagnosis, which allowed to highlight those aspects in which the SPECIAL FUND OF FARMS OF UNIVERSITY OF NARIÑO there is maintenance a leadership or good management, and which must be kept to be able to apply corrections in those aspects that are weaknesses.

The fundamental problems found after the financial diagnosis, in the SPECIAL FUND OF FARMS OF UNIVERSITY OF NARIÑO are among others to depend only and exclusively of the income produced by the activity of marketing of his products and worse even than little more of 90 % of his clients they are civil servants of UNIVERSITY OF NARIÑO, who are provided by means of the discount modality by list.

Finally application is recommended to give to the strategic and financial planing in the SPECIAL FUND OF FARMS of UNIVERSITY OF NARIÑO, motivating the participation of all the levels in order that his implantation is effective and achieves the proposed results; receiving the strategies raised inside the financial plan, in order which the special Fund of Farms of UNIVERSITY OF NARIÑO takes advantage of his opportunities and minimizes his weaknesses. Consequently it is necessary that lenses and really realizable goals are established and quantifiable, that allow a suitable orientation of the work, to the time of an accurate assignment of functions and commitments, improving with this the financial situation of the FUND across mechanisms for the increase of the corresponding values to the movement of funds of the central administration of the UNIVERSITY and looking in a complementary way for the strategy that looks for major coverage of the market with possible future investments, across the extension of the offer of products in order the car gets progressive maintenance.

GLOSARIO

Administración de efectivo: Es la que se encarga de reducir el periodo de cobro y de liquidación de los cheques recibidos por la empresa; aunque la administración de efectivo es mucho mas que la simple liquidación de cuentas y recepción de pagos a cambio de bienes y servicios.

Administración financiera: Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

La Administración financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente.

Capital de trabajo: Cualitativamente es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, o el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. Cuantitativamente, es el importe del activo circulante. En esta interpretación se considera que el activo circulante es el capital bruto de trabajo y el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante es el capital neto del trabajo.

Capital de trabajo neto operativo: Comprende un concepto mucho mas profundo que el concepto contable de capital de trabajo, y en este se considera única y exclusivamente los activos que directamente intervienen en la generación de recursos, menos las cuentas por pagar. El capital de trabajo neto operativo, es la suma de Inventarios y cartera, menos las cuentas por pagar.

Estados financieros: Son utilizados por los analistas, inversionistas, prestamista y gerentes para evaluar el desempeño y la condición financiera de cualquier compañía, empresa. Los estados financieros están diseñados para ayudar a los usuarios en la identificación de las relaciones y tendencias claves. Los estados financieros de la mayoría de las sociedades anónimas son "clasificados" y se presentan en "forma comparativa".

Índices financieros: Son simplemente, un número expresado en términos de otro. Se extrae dividiendo un número, denominado base, por el otro. Un porcentaje es una clase de índice en el cual la base es igual a 100, y el cociente se expresa como «por ciento» de la base.

Con un solo juego de estados contables se pueden calcular decenas de índices, pero en general sólo unos pocos son útiles en una determinada situación. El mejor procedimiento analítico es no calcularlos mecánicamente, sino decidir en primer

lugar qué índices puede ser relevante para el tipo particular de investigación que se está realizando.

Índices de endeudamiento: Son aquellos que muestran la relación entre el capital ajeno y el capital propio. El capital adeudado es otro de los nombres con que se denomina el pasivo. Desde el punto de vista de la empresa, el capital ajeno es un riesgo, dado que si no se abona en término a los tenedores de obligaciones y otros acreedores, ellos pueden iniciar acciones judiciales para obtener el pago de sus créditos y, en casos extremos pueden incluso llevar la empresa a la quiebra. El capital propio es un riesgo mucho menor para la empresa, dado que los accionistas reciben dividendos que son acordados sólo por voluntad del directorio.

Índices de liquidez: Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. Por lo tanto, los índices de liquidez se refieren al monto y a las relaciones entre el pasivo corriente y el activo corriente que, presumiblemente, proveerán los fondos con que se abonarán las deudas.

Índices de rentabilidad: El porcentaje de utilidad bruta indica el margen promedio que se obtuvo sobre la venta de los productos. Como es un promedio, no representa necesariamente el margen obtenido sobre los productos individualmente considerados, puesto que pueden diferir del promedio.

Índices de solvencia: Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses y el pago de sus obligaciones a largos plazos.

Índices generales: Rendimiento sobre la inversión. Este índice puede expresarse de distintas formas. Desde el punto de vista de los accionistas, equivale a la rentabilidad sobre la inversión realizada en la empresa por éstos.

Presupuesto de capital: Consiste en identificar, analizar y seleccionar proyectos de inversión cuyos rendimientos (flujos de efectivo) se espera que se extiendan más allá de un año.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dirigida al fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Por lo que se considera que la realización de este trabajo se constituye en un aporte importante que permitirá a la Universidad además de pronosticar, prever las acciones futuras para un acertado proceso de mejoramiento continuo de los procesos financieros.

Por lo tanto con este estudio se formula el Plan Financiero Estratégico en el fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, lo cual implica generar procesos de cambio que conlleven al incremento de cobertura, mejoramiento del servicio y permanencia de los estudiantes, todo lo anterior acorde a las exigencias del mercado, las necesidades de los usuarios en materia de prestación de servicios y además cumplir con las normas y parámetros que el Gobierno Nacional ha expedido en materia educativa.

El fondo de Granjas de la Universidad de Nariño, posee cuatro granjas experimentales, siendo una dependencia básica en el desarrollo de la proyección social, docencia e investigación, en búsqueda de la generación de nuevos conocimientos en el área agropecuaria, todos estos procesos se llevan a cabo con el apoyo de profesionales, trabajadores y estudiantes quienes en conjunto fortalecen de manera técnica y sostenible los diferentes programas establecidos en la granja. Generando de esta manera nuevos criterios de producción, conduciendo a mejorar las condiciones culturales, sociales, económicas para todo el departamento de Nariño. Por esta razón es muy importante analizar el desempeño dentro del marco organizacional, prestación de servicios, proyección a la comunidad y procesos operativos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Universidad de Nariño, confluyen una serie de elementos que hacen que la entidad sea sui géneris en su clase, toda vez que en su desarrollo ha venido asumiendo retos como el que se ha materializado en la creación de fondos especiales que además de cumplir objetivos misionales relacionados con la academia y la praxis, se podrían transformar en unidades productivas con algún grado de autonomía administrativa y financiera.

En la estructura organizacional de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO se observa claramente que administrativa y financieramente se encuentra descentralizada por fondos que cumplen funciones específicas; el motivo de este estudio es demostrar las deficiencias y/o bondades de dicho esquema, con el fin de aportar una herramienta que le permita al representante legal tomar decisiones en beneficio de la misma UNIVERSIDAD.

En la actualidad debido al continuo cambio del entorno que rodea a cada entidad, se hace necesario contar con herramientas que permitan una apropiada y oportuna toma de decisiones, hecho que nos permite plantear el siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación financiera del fondo especial de Granjas de la Universidad de Nariño; y cuál podría ser su futuro si se adopta a tiempo un proceso de planeación financiera?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general. Elaborar el plan financiero para el Fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO haciendo énfasis en el área financiera, donde su diagnóstico tendrá como direccionamiento determinar cómo se encuentran los signos financieros vitales del fondo: de rentabilidad, endeudamiento y liquidez.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar el Diagnóstico Financiero y Organizacional mediante análisis de estados financieros, razones, índices y direccionamiento Estratégico.
- Elaborar un Análisis Estructural con estrategias y recomendaciones encaminadas al fortalecimiento financiero y autosostenibilidad del Fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

- Efectuar el análisis de los resultados del proceso de planeación financiera.
- Realizar un estudio de las fuentes de ingresos adicionales al fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO y de los gastos, para conocer su real situación financiera.
- Estructurar un plan de manejo de estados financieros para el fondo que permita examinar con anticipación los efectos financieros de estrategias presentes; como también pronosticar los fondos que se necesitaran en el futuro.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación teórica. Con la formulación de un plan estratégico para el fondo especial de Granjas de la Universidad de Nariño se busca mejorar y ampliar la prestación de servicios educativos que ofrece a los estudiantes, procurando en lo posible alcanzar la posición de liderazgo en el mercado y por ende se promueva la calidad.

Además de lograr lo anterior, se fortalece financieramente la UNIVERSIDAD DE NARIÑO por el aumento de los ingresos y la disminución de los egresos, lo cual se verá reflejado dentro de la implementación adecuada de las estrategias formuladas en el presente plan.

1.2.2 Justificación metodológica. La Dirección y Administración Estratégica es una herramienta esencial dentro del estudio de las finanzas y por tanto de la planificación ya que permite una mayor eficiencia administrativa y gerencial, por ello es de vital importancia determinar si esta teoría aplica para empresas que manejan recursos públicos, mas aun cuando se ha entrado en la era del análisis de gestión en todos los niveles organizacionales.

1.2.3 Justificación práctica. Con la formulación de un plan estratégico para el Fondo especial de Granjas de la Universidad de Nariño se busca incrementar su productividad y eficiencia financiera.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

2.1.1 Misión. La Universidad de Nariño es un ente Universitario autónomo, de carácter estatal, comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, que se rige por los principios de la democracia participativa, la tolerancia y el respeto por la diferencia. Su quehacer está centrado en la producción de los saberes y el conocimiento de las ciencias, la filosofía, el arte y la tecnología, para una formación académico - científica y cultural integral. Se propone formar personas con espíritu crítico, creador, y con capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad. Con fundamento en la autonomía, la libertad de cátedra y expresión, la Universidad cumple con su quehacer investigativo, docente y de proyección social, en un marco de libertad de pensamiento y pluralismo ideológico. Como institución ubicada en zona de frontera, y en la región Andino - Pacífico - Amazónica, se compromete a orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de los problemas propios de esta condición y a la búsqueda de soluciones con criterios de sostenibilidad.

La Universidad de Nariño, consecuentemente con el ideal de su fundación de constituirse en el eje dinamizador del desarrollo socio-económico, político y cultural de la región, inscribe su proyección de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo.

Construye su sentido a través de la Practica Social del Conocimiento, la formación de actitudes y Valores Humanos y la relación Universidad – Regionalizad.

LA PRACTICA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO entendida como producción y creación, socialización y función social del conocimiento y dialogo Universidad – Sociedad.

LA PRODUCCION DEL CONOCIMIENTO es aquel proceso complejo en el cual intervienen diversos actores, teorías y metodologías como herramientas para la creación, acumulación, reproducción y divulgación del pensamiento.

LA SOCIALIZACION Y FUNCION SOCIAL DEL CONOCIMIENTO se expresa a través de formas, estrategias, métodos y políticas mediante las cuales la institución permite el acceso y apropiación de las diversas prácticas del conocimiento para el desarrollo humano integral.

EL DIALOGO UNIVERSIDAD – SOCIEDAD se realiza a partir del reconocimiento de que la sociedad produce saberes, valores e imaginarios sobre los cuales

construye su sentido de vida y acción, independientemente de los saberes académicos. En consecuencia, se hace necesario el dialogo entre unos y otros saberes para enriquecer el conocimiento y buscar alternativas de desarrollo integral.

Por su carácter de Universidad Pública, se constituye en un factor equilibrante de la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la sociedad, bajo los principios de equidad, democratización del conocimiento, libertad de cátedra y autonomía institucional.

En la FORMACION DE ACTITUDES Y VALORES HUMANOS, la Universidad hace propios tanto los valores universales, necesarios para la comprensión y la convivencia pacífica, como los principios contemplados en la constitución política de Colombia: Democracia y Libertad, fundados en el reconocimiento, aceptación y respeto por la diferencia, la tolerancia, la crítica y el dialogo intercultural.

En cuanto a la relación UNIVERSIDAD – REGIONALIDAD, la Universidad de Nariño asume su compromiso con la región, y contribuye a la solución de las problemáticas que ella le plantea.

Inspirada en los principios expuestos, la Universidad desarrolla sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección social, mediante el dialogo e interacción permanente entre éstas, como compromiso de toda la comunidad académica.

2.1.2 Visión. La Universidad de Nariño, consecuente con el ideal de su fundación de contribuir al desarrollo socio - económico, político y cultural de la región, inscribe su proyección de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo.

Construye su sentido a través de la Formación de Actitudes y Valores Humanos, la Práctica Social del Conocimiento y la Relación Universidad - Regionalidad.

En la FORMACION DE ACTITUDES Y VALORES HUMANOS, la Universidad hace propios tanto los valores universales, necesarios para la comprensión y la convivencia pacífica, como los principios contemplados en la Constitución Política de Colombia: Democracia y Libertad, fundados en el reconocimiento, aceptación y respeto por la diferencia, la tolerancia, la crítica y el diálogo intercultural.

La PRACTICA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO entendida como producción y creación, socialización y función social del conocimiento y diálogo Universidad - Sociedad. La Producción del Conocimiento es aquel proceso complejo en el cual intervienen diversos actores, teorías y metodologías como herramientas para la creación, acumulación, reproducción y divulgación del pensamiento. Siguiendo.

La Socialización y Función Social del Conocimiento se expresa a través de formas, estrategias, métodos y políticas mediante las cuales la Institución permite el acceso y apropiación de las diversas prácticas del conocimiento para el desarrollo humano integral.

El Diálogo Universidad - Sociedad se realiza a partir del reconocimiento de que la sociedad produce saberes, valores e imaginarios sobre los cuales construye su sentido de vida y acción, independiente de los saberes académicos. En consecuencia, se hace necesario el diálogo entre unos y otros saberes para enriquecer el conocimiento y buscar alternativas de desarrollo integral.

Por su carácter de universidad pública, se constituye en un factor equilibrante de la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la sociedad, bajo los principios de equidad, democratización del conocimiento, libertad de cátedra y autonomía institucional.

2.2 EL FONDO DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

2.2.1 Misión. Servir de centro piloto para la investigación, experimentación y demostración de líneas, ensayos, formas que generen o modifiquen el conocimiento y/o aplicación de tecnologías capaces de contribuir al desarrollo de la región y de servir de estímulo y desafío intelectual para profesores y estudiantes de la región y del país.

Buscar la producción de bienes agropecuarios comerciables, que exhiban calidad como resultado de la actividad científico - técnica de profesores, estudiantes y trabajadores. Servir de centros de capacitación de estudiantes y comunidad en general, confrontación de los conocimientos teóricos adquiridos y demostración ante los interesados en los sistemas de producción y explotación agropecuaria.

Diseñar planes de capacitación y promover la conservación de los bienes no renovables nativos en la zona de influencia a través del trabajo interinstitucional.

2.2.2 Visión. Centros pilotos al servicio de la academia que a través de la racionalización de los recursos se agrupan y posicionan como una dependencia básica en el desarrollo de la investigación y optimización de los procesos de enseñanza – aprendizaje, buscando por lo tanto ser factor fundamental en la democratización del conocimiento, generación de tecnología y prestación de servicios con excelencia.

A disposición de la comunidad conducente a mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales de la producción agropecuaria y conservación de los recursos naturales no renovables en el ámbito local, regional y nacional.

3. MARCO LEGAL

3.1 NATURALEZA JURÍDICA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

La Universidad de Nariño fue creada mediante decreto No. 49 del 7 de noviembre de 1904, expedido por el Gobernador del Departamento.

La Constitución Política de 1.991, en su artículo 69 garantiza la autonomía universitaria la cual sirvió de base para la reestructuración del sistema de educación superior que culminó con la expedición de la ley 30 de 1992.

Con base en la citada ley, la Universidad de Nariño expidió el acuerdo No. 194 de diciembre 20 de 1993 correspondiente al Estatuto General de la Universidad.

En su artículo primero el mencionado estatuto expresa que la Universidad de Nariño es una institución universitaria autónoma, de carácter oficial con gobierno, patrimonio y rentas propias y con capacidad para gobernarse, designar sus propias autoridades y para dictar normas y reglamentos de conformidad con la ley.

3.2 NATURALEZA JURÍDICA DEL FONDO DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Por acuerdo 105 de junio 2 de 1.989, el Honorable Consejo Superior de la Universidad de Nariño expide el Estatuto General de Granjas.

Acuerdo N° 064 de Diciembre 13 de 2006: Expedida por el Consejo Superior, en ella se aprobó el Presupuesto General de la Universidad para la vigencia fiscal 2007, sustentado en los planes de gestión de las Unidades Académicas y Administrativas, y el Plan de Gestión Institucional. El Presupuesto Anual Aprobado por el Consejo Superior es la herramienta fundamental para la ejecución práctica del Plan de Gestión institucional.

3.3 NORMAS CONTABLES

Resolución No. 222 del 5 de julio de 2007, de la Contaduría General de la Nación, aprueba y adopta el Plan General de la Contabilidad Pública (P.G.C.P.) que contiene postulados, principios, normas y define un modelo instrumental integrado por un catalogo general de cuenta y un manual de procedimientos.

4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 CONCEPTOS GENERALES

Dentro del Desarrollo Académico, las Granjas atienden las prácticas de estudiantes, la elaboración de tesis de grado, trabajos de ensayo, etc. De otra parte existe una amplia gama de usuarios, los cuales van desde educación preescolar a postgrado y además se incluyen comunidades campesinas, indígenas y productores.

A la fecha se encuentran actualizados los inventarios de animales, registros de producción, reproducción, procesamiento y comercialización lo cual es fundamental para el ejercicio académico, investigativo y de extensión.

Cada año se invierten grandes recursos en mantenimiento de equipos, suministro de insumos, compra de animales para atender las prácticas académicas y compra de equipos didácticos. Se realizan inversiones destinadas a la compra de equipos y maquinaria, mantenimiento de la planta física y adecuación de las instalaciones.

Los ingresos de la granja están representados por Bienes Comercializados que corresponde a la venta de productos pecuarios y sus derivados y bienes producidos que corresponde a la venta de productos agrícolas, todavía se observa una reducida participación de este sector debido a que el programa agrícola se dedica en muy alto porcentaje a la producción de pastos para la alimentación animal.

El Fondo de Granjas, contabiliza sus costos de acuerdo a las funciones básicas de Desarrollo Académico, Investigación, Proyección Social, Bienestar Institucional y Administración y Gestión; para los programas de Zootecnia, Agronomía, Agroforestal, Veterinaria, Biología e Ingeniería en Producción Acuícola.

4.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

En el organigrama de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO las granjas hacen parte de los fondos que desarrollan funciones administrativas, académicas, investigativas y de producción, con un grado de autonomía financiera y administrativa; no es muy claro hasta donde llega dicha autonomía toda vez que no existe participación directa en la elaboración del presupuesto MAESTRO de la UNIVERSIDAD, y por ende a la hora de ejecutar el presupuesto de gastos, depende directamente de la

aprobación del funcionario encargado como es el VICERRECTOR ADMINISTRATIVO, y no del DIRECTOR DEL FONDO DE GRANJAS, como fuera lo mas consecuente con dicha autonomía.

✓ **DIRECTOR DE GRANJAS**

Funciones.

- Diseño e implementación de planes estratégicos que permitan la eficiencia y eficacia de la unidad.
- Atender la ejecución de programas y la prestación eficiente de los servicios y responder por el efectivo cumplimiento y el correcto manejo de los recursos humanos.
- promover el mejoramiento continuo en la unidad.
- Administrar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades de las Granjas y del personal a su cargo.
- proponer las modificaciones y/ o ajustes a la normatividad vigente.
- Dirigir, supervisar, promover y participar en los estudios e investigaciones, que permitan mejorar la prestación de los servicios a cargo de las Granjas.
- promover el liderazgo y motivaciones en el desarrollo y cumplimiento de metas.
- Adelantar dentro del marco de las funciones propias de las Granjas, las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
- promover sistemas de innovación y creatividad.
- Presentar oportunamente ante la Junta Administradora de Granjas el plan de actividades y el anteproyecto de presupuesto anual.
- promover linimiento de control en cada proceso
- Presentar informes por escrito cada seis meses a la Junta de Granjas, o cuando ella lo considere oportuno, sobre el estado u desarrollo de los programas.
- Informar oportunamente a la Junta Administradora de Granjas sobre los problemas y cambios necesarios en el plan anual de actividades.
- Coordinar la realización de actividades académicas solicitadas previamente por los Directores de los Programas.
- Colaborar con el desarrollo de las investigaciones programadas con los recursos provenientes de granjas.
- Solicitar a la correspondiente Facultad, a través de la Junta Administradora de Granjas, la colaboración de profesionales de la Universidad para resolver problemas técnicos que se presentan en las Granjas.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el trabajo diario del personal que presta sus servicios en las Granjas.
- promover la autogestión y valores en el personal adscripto a las Granjas, e informar sobre las irregularidades al Jefe de la Sección de Personal, con copia a la Junta Administradora de Granjas.

- Responsabilizarse de la existencia y uso adecuado de todos los bienes de las Granjas.
- Denunciar ante las autoridades competentes y con copia a la Junta Administradora de Granjas y Auditoría sobre toda clase de anomalías que se presentaran.
- Rendir cuentas de inversión presupuestal ante la Vicerrectoría Administrativa con copia a Auditoría y Junta de Granjas, de acuerdo con las normas fiscales.
- Velar porque se lleven controles y registros de compras, ventas, producción agrícola y ganadera y otras de carácter técnico.
- diseñar procesos y sistemas BPM y HACCP que faciliten la obtención de productos de calidad
- Encargarse de las ventas ordinarias de los productos de las Granjas previo el cumplimiento de los requisitos legales.
- Manejar el Fondo Rotatorio y los Fondos de la Caja Menor y rendir cuentas periódicamente o cuando el Consejo Superior o la Junta Administradora de Granjas así lo determinen.
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo.

Evaluación

Dentro de las funciones que se describen para este cargo existen algunas que no se ejercen en su totalidad, como es la implementación de planes estratégicos bien definidos, que permitan a cada programa un funcionamiento eficiente y eficaz de los mismos; para lo cual es indispensable que cada programa adscrito a las granjas, plantee un diagnóstico con el cual se pueda evaluar, orientar y poner en marcha una reestructuración que permita al director hacer propuestas con metas y objetivos viables. Para esto se debe hacer la evaluación precisa del desarrollo de los programas que permita plantear proyectos de investigación y extensión como función primordial de la universidad; Se debe complementar el proceso de diagnóstico con una evaluación periódica del personal que labora en la granja. Todo este proceso permitirá hacer efectivo una adecuación del sistema BPM y HACCP, acorde con las exigencias de cada programa que permita que les permita ser más competitivos.

✓ AUXILIAR DEL PROGRAMA

Funciones:

- Efectuar la alimentación y cuidado de los animales y labores culturales de cultivo.

- Realizar el mantenimiento de las instalaciones, maquinaria y equipos utilizados en la granja.
- Informar al superior inmediato sobre cualquier anomalía o novedad que se presente dentro de la granja.
- Revisar periódicamente todas las instalaciones de la granja, con el propósito de efectuar las reparaciones pertinentes en lo relacionado con plomería, albañilería, instalaciones eléctricas e hidráulicas y otras.
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que tenga relación con la naturaleza del cargo.

Evaluación:

Este cargo se cumple funciones a cabalidad pero además se, debería exigir que los auxiliares propongan y cumplan metas a mediano y largo plazo para su respectivo programa; de esta manera el director de granjas puede evaluar el desempeño de cada funcionario, además dentro de las funciones del cargo se debe añadir la búsqueda de alternativas de mercado en pro de mejorar la comercialización, servicios y productos que se ofrecen.

✓ MAYORDOMO

Funciones:

- Vigilar los bienes inmuebles, maquinarias y equipos, enseres animales y cultivos, con el fin de impedir atentados contra la propiedad en horas diurnas y nocturnas.
- Controlar la entrada y salida de personas, elementos y especies animales de la granja.
- Colaborar con la prevención y demás medidas de seguridad que se tomen en relación con accidentes, incendios, inundaciones, averías, etc.
- Mantener actualizados los registros productivos y reproductivos de los animales.
- Cumplir a cabalidad con los programas de manejo de ganado ordenados por el administrador con base en las recomendaciones del decano de la facultad.
- Revisar periódicamente todas las instalaciones de la granja con el fin de realizar mantenimiento de cercas e instalaciones y de maquinaria y equipos utilizados en la granja.
- Informar al superior inmediato sobre anomalías o novedades que se presenten en las especies animales.
- Velar por el cumplimiento de las labores contratadas con eventuales.
- Solicitar con 8 días de anticipación los insumos requeridos para el normal funcionamiento de la granja y para atender casos de emergencia.

- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que relación con la naturaleza de su cargo.

Evaluación:

La actualización de registros productivos y reproductivos, por parte del mayordomo no se lleva acabo; por desconocimiento en el manejo técnico administrativo de esta área, para lo cual se propone realizar capacitaciones a los funcionarios con el fin de hacer más eficientes el desempeño de este cargo.

✓ **OBREROS**

Funciones:

- Mantener el aseo de los respectivos galpones.
- Efectuar el mantenimiento de los pastos.
- Realizar la vigilancia y control de enfermedades.
- Permanentemente observar el estado de las instalaciones y los galpones.
- Realizar el aseo de sala de espera y sala de ordeño, así como el de los respectivos equipos y utensilios usados en el ordeño.
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo.

Evaluación:

La revisión por parte de obreros y reparaciones pertinentes no se lleva a cabalidad en todas las granjas, para lo cual se propone contratar un obrero eventual que realice esta inspección periódicamente y realice las reparaciones necesarias.

Se debe anexar a las funciones la permanencia en horas no laborales en casos eventuales, donde sean requeridos.

✓ **AUXILIAR CONTABLE**

Funciones:

- Hacer la asignación presupuestal teniendo en cuenta los egresos.
- Hacer la emisión de disponibilidad de acuerdo al presupuesto, caja, facturas, registros y asentamientos contables.
- Realizar el proceso de ajuste de precios de acuerdo a los ingresos actualizando costos, inventarios y la conciliación de producción y procesamientos versus ingresos y la conciliación de caja y bancos.

- Realizar informes con el manejo de los reportes internos y externos e indicadores económicos.

Evaluación:

Este cargo se debería desempeñar en la granja siempre y cuando se ponga en funcionamiento el sistema operacional propuesto.

No hay una conciliación eficiente de la producción y procesamiento versus ingresos, esto no permite evaluar con certeza los costos específicos de cada programa y por ende determinar precios de venta.

No tiene acceso en algunos programas, a inventarios actualizados esto no permite realizar balances adecuados.

✓ **SECRETARIA**

Funciones:

- Dar información y atención a usuarios, clientes, proveedores y otros vía personal y telefónica.
- Emisión de correspondencia interna y externa resoluciones, acuerdos, actas, confrontaciones, soportes y órdenes de pago de la junta de granjas.
- Mantener la liquidación y emisión de recibos de ventas y los descuentos por nominas.
- La conciliación y remisión al auxiliar contable de granjas.
- El manejo y la actualización de archivo y la correspondencia.
- Mantener informes de estación meteorológica, cuentas mensuales contables y usuarios.

Evaluación:

No existe una actualización y orden del archivo por lo cual no hay eficiencia y agilidad en el manejo y entrega de informes.

En cuanto a la estación meteorológica no se maneja informes, por que esta función esta delegada a los celadores.

✓ **TRANSPORTE**

Funciones:

- Llevar acabo los procesos de órdenes de pedido.

- Hacer una programación periódica de mantenimiento y estar pendiente de daños eventuales, del sistema de transporte.
- Transporte de persona, usuarios y entrega de carga, como es pedidos, animales, equipos y transferencia al punto de venta.

Evaluación:

Sus funciones se llevan acabo eficientemente. Pero se le debe exigir un mayor cuidado con los productos que se transportan.

✓ **CELADOR**

Funciones:

- Vigilar los inmuebles, enseres, semovientes, cultivos, con el fin de impedir atentados contra la propiedad en horas diurnas y nocturnas según el turno correspondiente.
- Controlar la entrada y salida de personas, elementos y animales de las Granjas.
- Colaborar con la prevención y demás medidas que se tomen en relación con accidentes, incendios, inundaciones, averías, etc.
- Cuidar que las entradas principales, puertas, ventanas, estén debidamente aseguradas.
- Informar al público acerca de la ubicación de las dependencias o de los funcionarios de la Granja.
- Informar oportunamente al superior inmediato sobre las situaciones anormales que se observe.
- Velar y responder por el mantenimiento y buen uso de las armas de dotación cuyo uso será únicamente en casos de atentados dentro de la Granja.
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo.

Evaluación:

Actualmente al celador se le asigna, la función de control de partos nocturnos, el cual retarda y vuelve ineficiente su función principal que es la de vigilancia. Para solucionar este problema se sugiere que se alterne a los obreros en las noches que se requiera su presencia.

Se debe exigir al vigilante, además que rinda un informe sobre la estación meteorológica, dirigido a la secretaria quien debe reportarlo al IDEAM.

✓ AUXILIAR DE REGISTRO Y CONTROL

Este cargo es de vital importancia en el proceso operacional propuesto ya que permite agilizar las transacciones y buenas relaciones comerciales, además de ejercer un control y fiscalización estricta de todos los movimientos de las granjas. Generando una cultura de autogestión y autocontrol, indispensable en el manejo de una empresa pecuaria.

Funciones:

- Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de la Universidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos.
- Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo, verificar la exactitud de los mismos y presentar los informes correspondientes.
- Responder por la seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar mecanismos para la conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de mismos.
- Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
- Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos encomendados.
- Llevar el control de registros y producción.
- Coordinar, planear y supervisar la realización de prácticas académicas.
- Efectuar el mercadeo y distribución de productos agropecuarios.
- Colaborar en la coordinación, planeación y toma de decisiones en el aspecto técnico de programas agropecuarios.
- Supervisar la aplicación de droga y fertilizantes.
- Elaborar actas de defunción.
- Elaborar inventario físico de los programas existentes en la Granja.
- Recepcionar solicitudes de necesidades y distribuir insumos.
- Orientar y asesorar a estudiantes en la realización de ensayos de investigación.
- Ofrecer charlas técnicas a estudiantes de la Universidad de Nariño, otros del país y del Ecuador.
- Atender la visita de colegios de la ciudad.
- Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato y que tengan relación con la naturaleza del cargo.

✓ AUXILIAR TÉCNICO

Funciones:

- producción, proceso y empaque de productos derivados de origen animal y vegetal.
- Atención de prácticas académicas con el profesor titular.
- Mantenimiento, inspección e higiene de equipos e instalaciones.
- Manejo y actualización de registros e inventarios.
- Reporte de anomalías al superior inmediato.
- Sacrificio de animales.
- Informe general y mensual del programa.
- Las que le asigne el superior inmediato.

Evaluación:

El auxiliar debe presentar, además metas claras y objetivos a conseguir a corto, mediano y largo plazo periódicamente.

✓ AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Funciones:

- Atención al personal de estudiantes, empleados, profesores y público en general que solicite el servicio en el punto de venta.
- Velar por el aseo y adecuada presentación, donde se ubican los productos.
- Llevar registro y control de las ventas.
- Corte y empaque de productos de la granja de botana dos días en la semana.
- Realizar consignaciones diarias de las ventas realizadas de contado en el punto de venta.
- Las que le asigne el superior inmediato.

Evaluación:

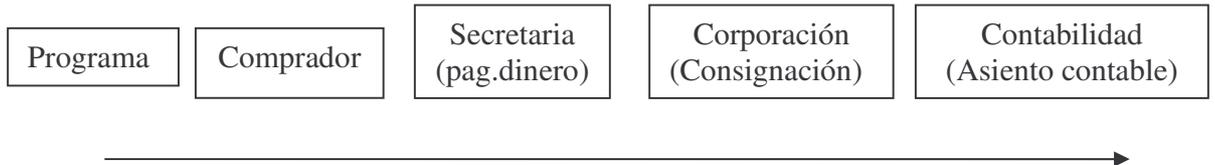
El corte y el empaque no se ejercen por que la funcionaria no permanece en la finca. Por lo tanto debe ser excluida.

Las consignaciones, deben exigirse se realicen pasando un día y no como esta estipulado.

4.3 SISTEMA OPERACIONAL

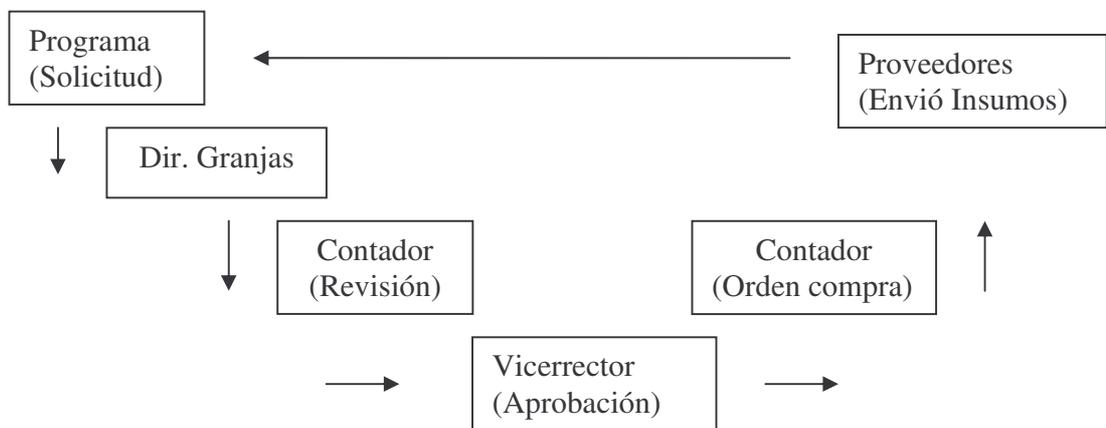
Incluye los procesos de movimiento de semovientes, insumos y los procesos de ventas y atención al personal involucrado o no involucrado de la granja.

✓ SISTEMA DE VENTAS:



El proceso en ventas y atención al usuario es eficiente, ya que es inmediato con el usuario; existe un control exhaustivo del inventario de animales que salen a la venta. Para mejorar su control se recomienda el restablecimiento del cargo de auxiliar de registro y control, ya que este es el encargado de rectificar que el inventario de animales coincida con los registros e informes de ventas presentados.

✓ SISTEMA DE COMPRAS:



El proceso de solicitud de compra no es eficiente, debido a que el director de granjas no tiene autonomía directa para autorizar los pedidos que considere inmediatos; ya que quien autoriza actualmente como lo muestra el cuadro es el vicerrector el cual no maneja un criterio técnico idóneo para la compra de insumos agropecuarios; además por la cantidad y variedad de solicitudes a su cargo se

retarda a un mas la aprobación de pedidos, que en el caso de las granjas muchas veces son inaplazables.

Por lo tanto la propuesta es excluir al vicerrector del diagrama de proceso de compra; delegando la autonomía de decisión al director de granjas con lo cual se agilizaría y optimizaría el proceso.

En este sistema es importante el cargo de auxiliar de registro y control ya que es el encargado de verificar y solicitar con criterio técnico al director de granjas.

5. DIAGNOSTICO FINANCIERO

5.1 GESTIÓN DE ACTIVOS

A partir de un análisis horizontal de 5 años, se obtienen indicadores de crecimiento en los grupos más importantes del balance general y estado de resultados, que al compararlos, por ejemplo en:

- ✓ El crecimiento de activos, pasivos, patrimonio y utilidad neta. Se podría encontrar en los activos como elemento principal que esta creciendo no por la capitalización de las utilidades sino por el endeudamiento, implicando que no están siendo productivos o se encuentran en etapa de instalación o montaje, cuyas causas se pueden determinar observando el crecimiento de las utilidades netas; por si a caso su crecimiento es financiado por emisión de acciones o aumentos de capital es la política más sana.
- ✓ El crecimiento de los activos y en ventas. En el caso de los activos si estos crecen se debe generar su correspondiente crecimiento en ventas en el ejercicio, si esto no sucede las causas fueron distintas a lo normal.
- ✓ La rentabilidad general de activos y el patrimonio. Si la rentabilidad de los activos considerad, como la suma de los utilidades netas más los intereses pagados a los pasivos sobre el total de activos, no satisface el costo de los activos y patrimonio, la empresa puede tener problemas de imagen.
- ✓ La rentabilidad general de activos, el costo y la tasa de oportunidad y la tasa de mercado. Para tener una mejor opción de rentabilidad que generan los activos es necesario comparar los factores que aparecen en letra cursiva.
- ✓ Rentabilidad sobre activos, cobertura de intereses y rentabilidad del patrimonio. Es importante tener en cuenta que para analizar mejor la rentabilidad de los activos es conveniente analizarlos frente a la cobertura de los intereses y a la rentabilidad del patrimonio y si los intereses pagados están en la relación de uno a uno quiere decir, que la productividad de los activos es repartida, una para la financiación y otra para los accionistas.

En conclusión por medio de la gestión de activos, se busca verificar si las políticas de crecimiento de los activos están acorde con las decisiones tomadas por las directivas y si ellas obedecen al cumplimiento de metas y objetivos planteados inicialmente en la planeación financiera de la empresa.

5.2. GESTIÓN DE LIQUIDEZ

Un factor positivo de liquidez no es suficiente para pensar que la empresa esta en buenas condiciones sino tiene expectativas adecuadas de ingreso para pagar sus obligaciones pendientes. Por tanto se deben analizar otros aspectos que componen la liquidez debidamente interrelacionados, como son el activo corriente sobre el pasivo corriente y por ende es conveniente evaluar los crecimientos en 5 años de:

- ✓ De los inventarios, de cartera, de los proveedores y de las ventas. El crecimiento de los inventarios y cartera deben estar financiados por el de los proveedores para que no utilicen costo financiero y apoyado por el mayor crecimiento de las ventas del período o del futuro, porque de lo contrario cualquier decisión distinta afectaría considerablemente la rentabilidad.
- ✓ El período de existencia de inventario, cobro de cartera, de proveedores y el ciclo de efectivo. La liquidez se obtiene principalmente por la recuperación de los inventarios a través de las ventas y por la recuperación de las cuentas por cobrar de clientes.

5.3. GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO

Toda organización requiere de financiamiento interno y externo, por tanto cuando se opta por este último ya sea por decisión o por necesidad, es necesario planificar su costo dentro de la rentabilidad final y en especial tener la certeza de que la empresa pueda cubrir con su porcentaje de utilidad dicha afectación. Para analizar de mejor forma la gestión de financiamiento es conveniente realizarlo en período de tiempo de 5 años, bajo los factores de:

El endeudamiento total, el costo del endeudamiento y el costo de patrimonio. Para ello, recordamos las fórmulas de estos índices:

- ✓ **% de endeudamiento total = (Pasivo total / Activo total) X 100**
- ✓ **% del costo de endeudamiento = (Intereses pagados / Pasivo) X100**
- ✓ **% del costo del patrimonio = (Utilidad neta / Patrimonio) X 100**

5.4. GESTIÓN DE PATRIMONIO

Lo menos costoso y más conveniente para el desarrollo prospectivo de una organización es la consecución de recursos propios por medio de capitalizaciones, a través de los accionistas o socios, ya que bajo este apoyo se pueden abaratar los costos y lograr una mayor competitividad, por una adecuada rentabilidad del patrimonio frente a las tasas de oportunidad y mercado, crecimiento de sus activo, de las utilidades para demostrarles a los accionistas o socios una rentabilidad patrimonial sostenible en el tiempo y una autonomía del mismo, por tanto es conveniente analizar independientemente los siguientes factores en un período de 5 años de:

- ✓ Rentabilidad del patrimonio, costo y tasa de oportunidad y tasa de mercado. Para ello, recordamos las fórmulas:

$$\mathbf{RP = (Utilidad\ líquida / Patrimonio) \times 100}$$

- ✓ Crecimiento de patrimonio, de activos y de utilidades.
- ✓ Rentabilidad por acción, autonomía (Leverage) y el multiplicador de patrimonio. Para ello, recordamos las fórmulas:

$$\mathbf{RA = Utilidad\ neta / \# acciones\ en\ circulación}$$

$$\mathbf{Autonomía\ (Leverage) = Pasivo\ con\ terceros / Patrimonio}$$

5.5. GESTIÓN DE VENTAS

El crecimiento puede obedecer por el solo aumento vegetativo por indexación, por gestión real en la colocación de nuevos lotes de unidades y por el desarrollo de nuevos productos aceptados en el mercado, por tanto es necesario estudiar independientemente no solamente en valores absolutos sino evaluarlos principalmente por unidades, toneladas, metros, etc. Así mismo, es conveniente considerar su crecimiento con el crecimiento de las utilidades, porque de lo contrario la utilidad se estaría generando por las actividades no operacionales.

El departamento de investigación y desarrollo y la deserción de clientes son factores también importantes interrelacionarlos para evaluar la gestión de una mayor participación en el mercado y en la colocación de nuevos productos. Por lo anterior es conveniente analizar los siguientes factores en un período de 5 años, de:

- ✓ El crecimiento de ventas, el efecto de la inflación en los precios, el efecto de los ajustes integrales y el crecimiento real de la actividad.
- ✓ El crecimiento en ventas, utilidades, la participación en el mercado, el crecimiento de nuevos productos y la deserción de clientes.

5.6. GESTIÓN DE COSTOS

La cultura financiera antes de la globalización de la economía, enseñaba que había que minimizar utilidades. Hoy lo válido es tener diferenciación en los costos de producción por la tecnología que se maneja y la bondad de los procedimientos y también por la diferenciación del producto, únicos factores con los cuales se puede competir en el mercado.

El crecimiento de los costos tiene que ser coherente con el crecimiento del índice de precios del sector y los efectos de los ajustes integrales por inflación, el resto es el crecimiento real, que debe estar acompañado del crecimiento real de las actividades.

Sin embargo es necesario revisar el comportamiento de la estructura de los costos en el tiempo para mirar su comportamiento, muchas veces obedece al cambio de estructura de los activos fijos, cambio de tecnología, etc., por lo anterior es necesario analizar los siguientes factores en un período de 5 años, de:

- ✓ El crecimiento de los costos, el del índice de precios, el efecto de los ajustes integrales por inflación y el crecimiento real.
- ✓ El crecimiento de los costos, de ventas y de los activos.
- ✓ El crecimiento general de gastos, de gastos de administración, de gastos de ventas, de gastos financieros y de otros gastos.
- ✓ El crecimiento en costos, en ventas y en utilidades.
- ✓ El crecimiento de los costos, de la productividad y el de los activos.

5.7 GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD

La gestión de productividad se mide por el análisis Dupont, tanto para los activos como para el patrimonio en los cuales los factores ponderables son: la eficacia, la eficiencia y el multiplicador de patrimonio, con los cuales se manejan los recursos de la empresa.

Cuando se observa que un activo presenta buenos signos de gestión es que la eficacia le da rendimiento, sabiendo de antemano que se está trabajando en una economía altamente competitiva.

Para tener una idea de que la productividad que genera la empresa es la adecuada, esta se debe ser medir con la productividad de otras empresas del mismo sector. Lo que si queda claro es que en la actualidad la eficiencia está generando el rendimiento de las inversiones.

Como los empleados son los que producen la rentabilidad de una empresa junto con la combinación de recursos de capital y bienes, es importante conocer cuantos pesos en ventas producen, para ir controlando la productividad.

Por lo anterior, es necesario analizar los siguientes factores en un período de 5 años, así:

- ✓ Rentabilidad del patrimonio, la eficacia, la eficiencia y el multiplicador de patrimonio.
- ✓ La eficiencia administrativa, la productividad en mano de obra y en los empleados.

6. ANÁLISIS DE GESTIÓN

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, por tanto deben combinarse el estudio de las empresas y la competencia por medio de indicadores de gestión, no solamente financieros sino también de determinación de procesos de eficiencia, eficacia y productividad.

Todo ello debido a la tecnología actual, porque ha permitido una gran evolución en los medios desde el telégrafo, pasando por las microondas y satélites hasta el láser y los simples indicadores, si no se comparan en varios períodos no son confiables y sobretodo deben tenerse en cuenta factores internos y externos, de los cuales más adelante se tratarán por medio de estudio de matrices fundamentales denominadas “del conocimiento del negocio”.

Para aplicar el análisis vertical, horizontal e Indicadores financieros en forma estructural integrada e identificar la eficiencia, eficacia y efectividad, se presentan en algunas propuestas de análisis de gestión por medio de crecimientos de varias variables, con el propósito de saber si las decisiones tomadas por los administradores han sido acertadas, si las políticas y objetivos se lograron y así conocer las verdaderas causas de la situación económica en el manejo de los recursos para presentar a la empresa una serie de recomendaciones fundamentales de orientación técnica.

Basamos las orientaciones en siete partes organizadas dentro de las áreas administrativas, financieras, operativas, así:

- ✓ Gestión de activos
- ✓ Gestión de liquidez
- ✓ Gestión de financiamiento
- ✓ Gestión de patrimonio
- ✓ Gestión de ventas
- ✓ Gestión de costo
- ✓ Gestión de productividad

6.1 ANALISIS VERTICAL VIGENCIA 2006

6.1.1 Activo. A 31 de Diciembre del 2006, el Activo Total del Fondo de Granjas de la Universidad de Nariño, tiene un valor de \$ 1.051.761.44 millones de pesos que equivale al 100%.

La composición de esta clase se encuentra distribuido en los grupos Activo Corriente 56.13% y Activo Fijo 43.87%.

Es de aclarar que dentro del grupo Activo Fijo por razones contables legales se incluye la sub.-cuenta semovientes (especies mayores) dentro de la cuenta propiedad, planta y equipo, pero que correspondería más a la cuenta inventarios, que se encuentra dentro del activo corriente. Se debe a lineamientos indicados por la oficina central de contabilidad.

El grupo de los Activos Fijos representa el menor porcentaje 43.87% de la clase Activos y dentro de los Activos Corrientes o disponibles, el mayor peso porcentual 47.61% corresponde a la cuenta efectivo a la que pertenecen las sub.-cuentas caja, bancos y corporaciones de ahorro que generan rendimientos monetarios y a la vez permite tener disponibilidad inmediata para el cubrimiento de las obligaciones propias de las transacciones comerciales.

La cuenta deudores arroja 1.25% del grupo. Las sub.-cuentas Cuentas por Cobrar, proveniente de las ventas de los bienes producidos y/o procesados en las granjas indican que en este periodo de tiempo se ha incrementado los deudores, la cartera se ha recuperado sin contratiempo y obedece a los ciclos normales en lo referente a descuentos por nómina y pagos de particulares (contratistas) dentro de los plazos concebidos comercialmente. Se ha incrementado en algunos programas las ventas de contado, lo cual permite al Fondo tener mejor liquidez.

En la cuenta de inventarios, se presenta la sub.-cuenta de mercancías en existencia que corresponde al 7.26% estando representada por Especies Menores, en ellos se encuentran los inventarios físicos a la fecha de las especies cuyes, conejos, cerdos ovinos, apicultura y caninos.

El grupo de los Activos Fijos que corresponde al 43.18% el mayor porcentaje corresponde a la sub.-cuenta semovientes 31.09% el cual lo conforman las especies mayores de ganado de Leche y Carne de los programas ubicados en las diferentes granjas.

La sub.-cuenta edificaciones aporta el 7.26% del grupo Activo Fijo y en el se incluyen las instalaciones que se requieren para el proceso académico y de producción, así como aquellos que se clasifican como de apoyo a los mencionados en los diferentes grupos.

En la sub.-cuenta Maquinaria y Equipo 10.22% se encuentra la maquinaria agrícola, además de maquinaria y equipos que se requieren para el proceso normal de producción de las diferentes especies animales y los requeridos para la realización de las actividades académicas.

Las sub.-cuentas Muebles y Enseres, equipos de oficina, equipos de computación, conjuntamente representan el 2.02% del grupo de los activos fijos y estos son ante todo utilizados como material de apoyo a los procesos.

La depreciaciones -0.46 %, amortizaciones -6.70 % y provisiones para protección de inventarios son el – 3.58 %.

6.1.2 Pasivo. En la clase Pasivo, el grupo Pasivo Corriente ó pasivo a corto plazo, representa el 100% ya que no se tienen pasivos a largo plazo. En la cuenta, cuentas por pagar, los proveedores conforman el 52.80% y corresponden a los créditos otorgados por el comercio local para la consecución de los productos inherentes a la producción, actividades académicas, de investigación, materiales y suministros y en general los insumos agropecuarios.

Acreedores son el 21.50% del pasivo y esta constituido por servicios contratados por la granja, estampillas pro-desarrollo de Nariño, estampillas pro-desarrollo Udenar, cuentas por cobrar.

Impuestos por pagar es el 18.03 % corresponde a las retenciones que se practican por los diferentes conceptos, compras, servicios, honorarios, IVA retenido, etc.

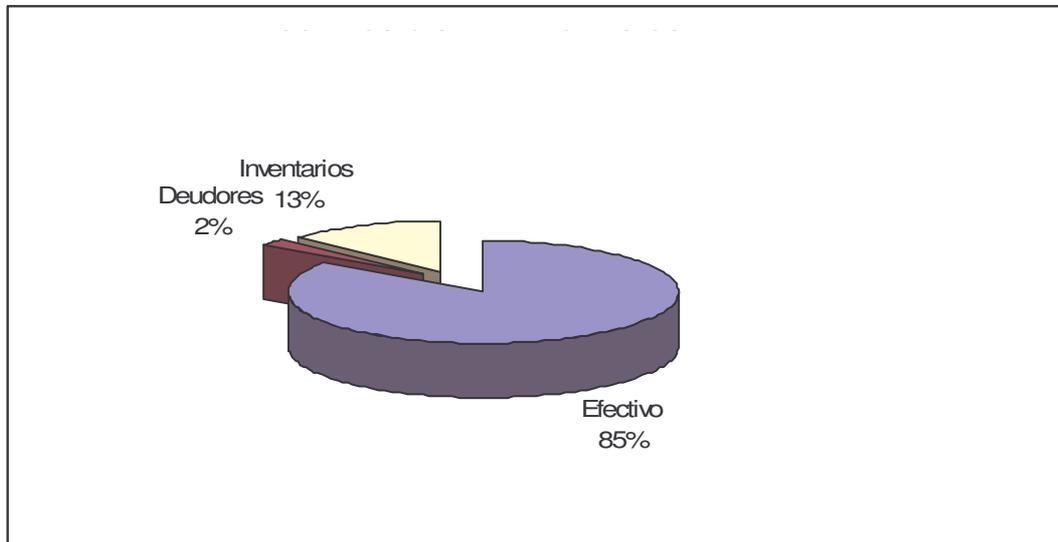
Cuadro 1. BALANCE CLASIFICADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2.006. FONDO DE GRANJAS. UNIVERSIDAD DE NARIÑO

CIFRAS EN MILES DE \$		
DETALLE	VALOR	%
ACTIVO	1.051.761,44	100,00
Efectivo	500.757,41	47,61
Caja	8.422,85	
Bancos y corporaciones	492.334,56	
Deudores	13.189,84	1,25
Venta de bienes	13.474,84	
Otros deudores	622,57	
Provisiones para deudores	907,57	
Inventarios	76.399,15	7,26
Mercancías en existencia	87.002,50	
Provisiones protección inventarios (CR)	10.603,35	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	590.346,41	56,13
ACTIVO FIJO		
Propiedades, planta y equipo	454.121,25	43,18
Semovientes	326.999,02	31,09
Edificaciones	76.332,40	7,26
Maquinaria y equipo	107.470,72	10,22
Muebles, enseres y equipo de oficina	5.834,18	0,55
Equipos de computo y comunicación	15.502,69	1,47
Equipo de transporte, tracción y elevación	35.000,00	3,33

Depreciación acumulada	4.870,08	-0,46
Amortización acumulada	70.510,86	-6,70
Provisión protecc.prop, planta equipo (CR)	37.636,82	-3,58
Recursos Naturales y del ambiente	6.014,61	0,57
Inversiones en recursos naturales renovación	6.014,61	
Otros activos	1.279,17	0,12
Responsabilidades	1.237,17	
Bienes de arte y cultura	42,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	461.415,03	43,87
TOTAL ACTIVO	1.051.761,44	
PASIVO	54.216,11	100,00
Cuentas por pagar	54.216,11	100,00
Adquisición de bienes y serv. Nacionales	1.204,03	2,22
Acreeedores	18.133,05	33,45
Ret. Fuente e imptos de timbre	32.245,34	59,48
Retención de impto de Ind. y cc10 reteica	2.633,70	4,86
PATRIMONIO	-997.545,33	
Patrimonio institucional	-997.545,33	100,00
Capital fiscal	40.108,00	
Resultados de ejercicios anteriores	-698.242,33	
Resultado del ejercicio	259.195,00	

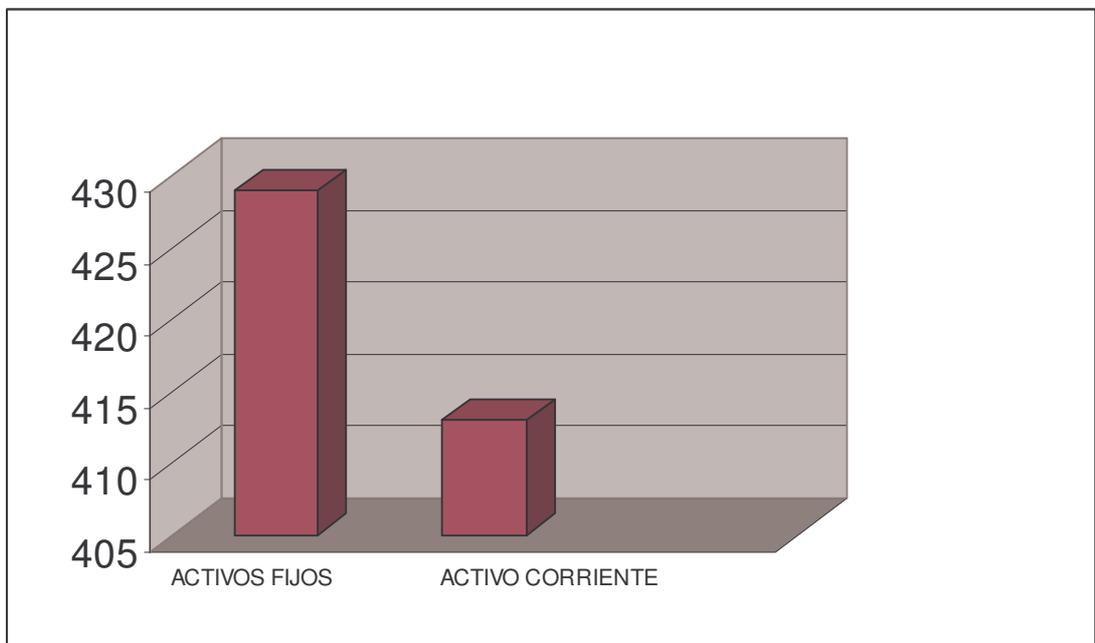
Fuente. Esta investigación

Figura 1. COMPOSICIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE



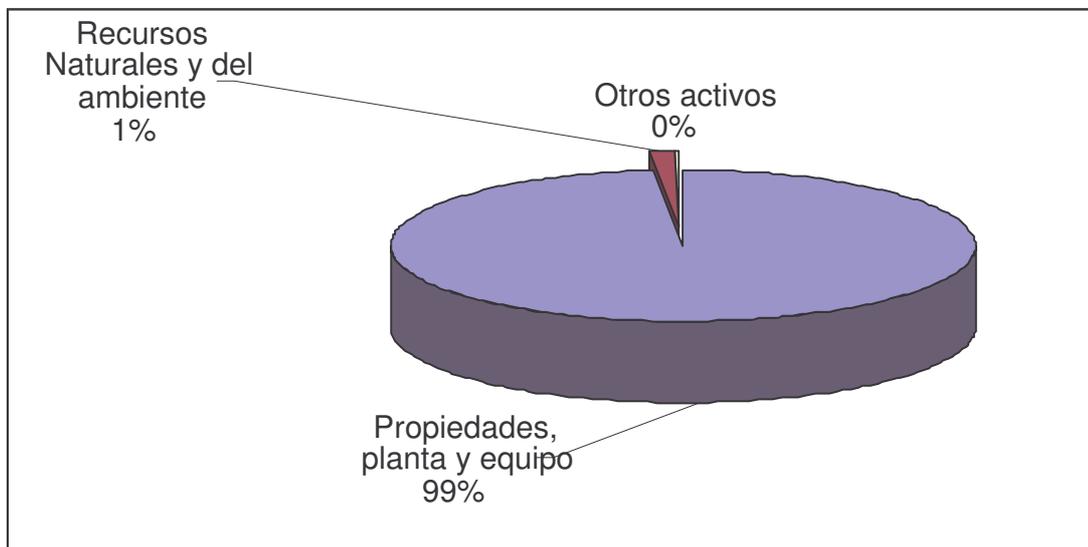
Fuente. Esta investigación

Figura 2. CLASIFICACIÓN DEL ACTIVO



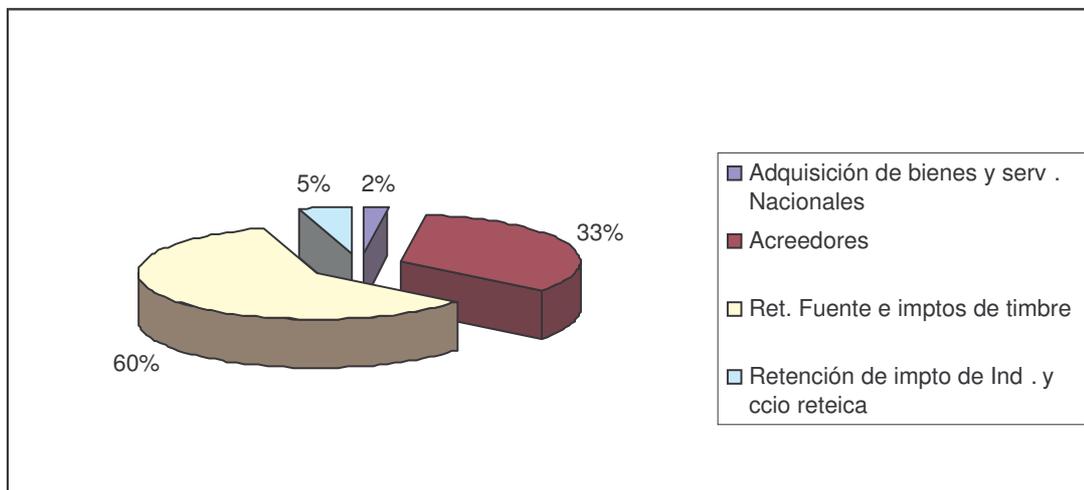
Fuente. Esta investigación

Figura 3. COMPOSICION DEL ACTIVO FIJO



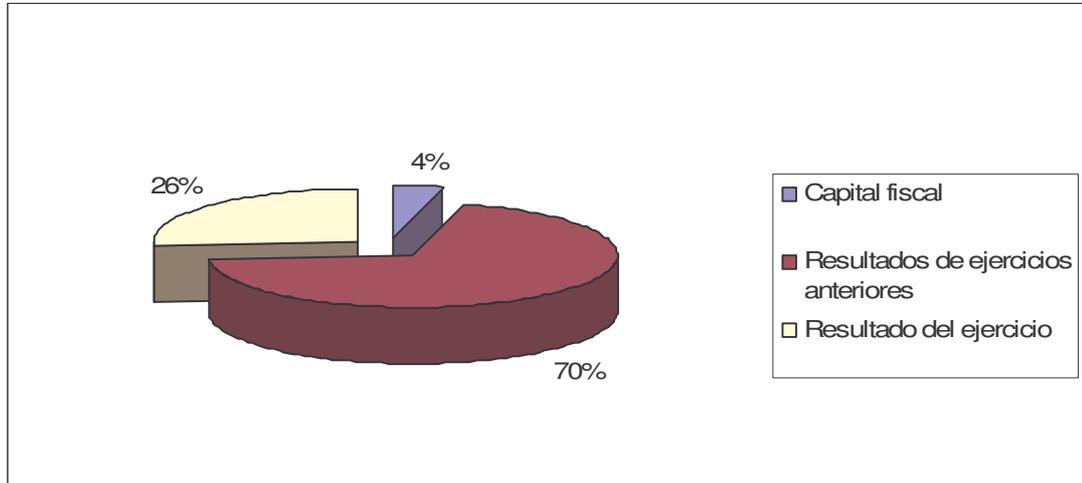
Fuente. Esta investigación

Figura 4. COMPOSICION DEL PASIVO



Fuente. Esta investigación

Figura 5. COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO



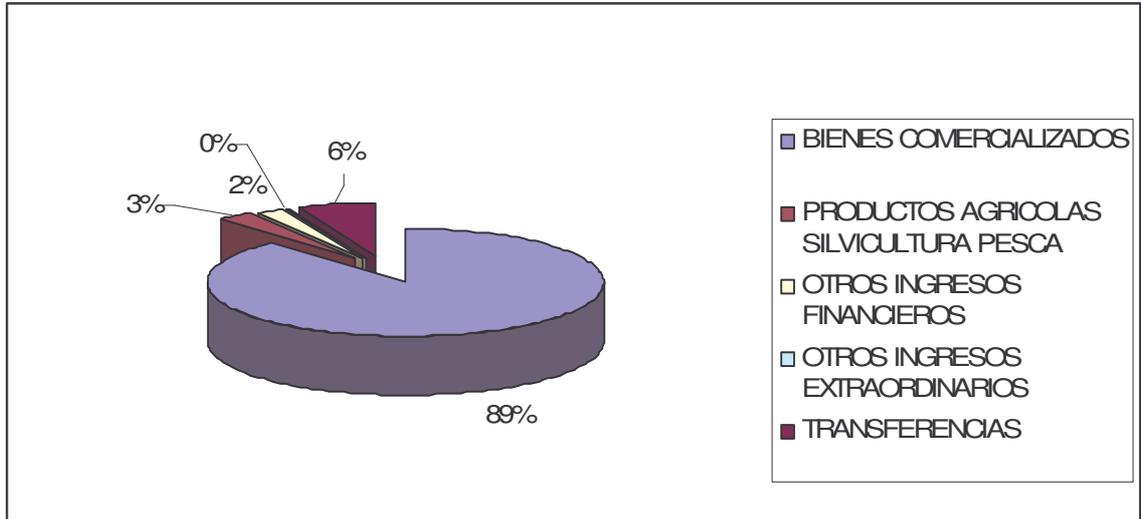
Fuente. Esta investigación

Cuadro 2. ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

CIFRAS EN MILES DE \$		
	2006	%
INGRESOS		
BIENES COMERCIALIZADOS	336,063	88.07%
PRODUCTOS AGRICOLAS SILVICULTURA PESCA	11,795	3.09%
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	8,808	2.31%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	436	0.11%
TRANSFERENCIAS	24,483	6.42%
TOTAL INGRESOS	381,586	100.00%
EGRESOS		
GASTOS		
GASTOS DE ADMINISTRACION IMPUESTOS	1,646	0.43%
PROVISIONES	1,129	0.30%
AMORTIZACIONES	688	0.18%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	2,413	0.63%
OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	120	0.03%
AJUSTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1,237	-0.32%
GASTO INVERSION SOCIAL	30	0.01%
TOTAL GASTOS	4,788	1.25%
COSTOS		
SERVICIOS EDUCATIVOS	635,994	166.67%
TOTAL COSTOS	635,994	166.67%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	640,781	167.93%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-259,195	-67.93%

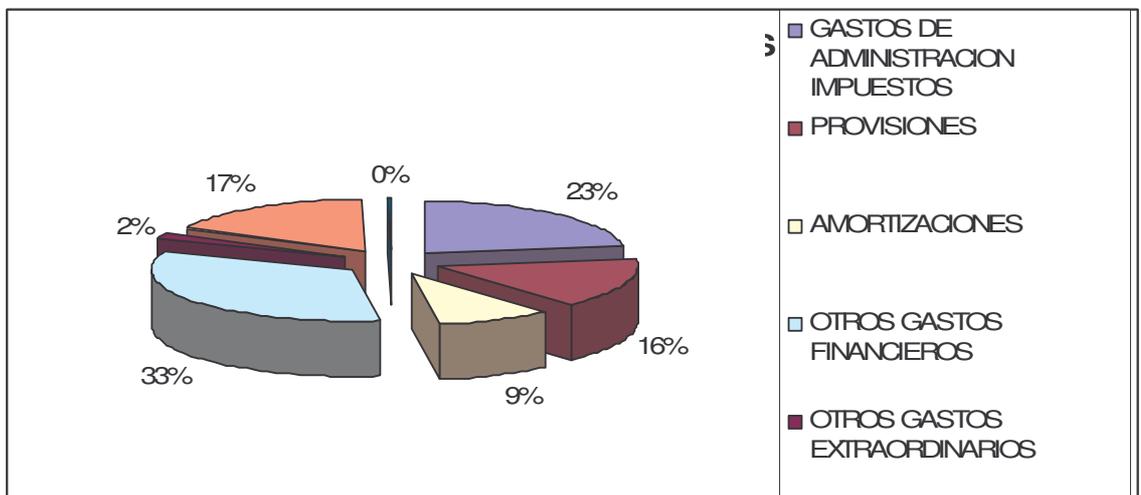
Fuente. Esta investigación

Figura 6. COMPOSICIÓN DE INGRESOS



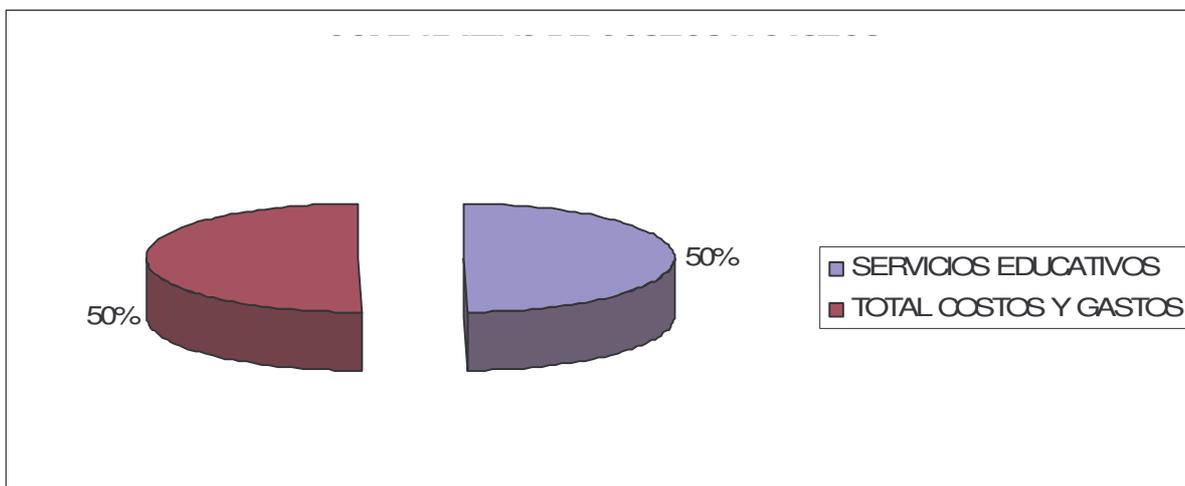
Fuente. Esta investigación

Figura 7. COMPOSICIÓN DE GASTOS



Fuente. Esta investigación

Figura 8. COMPARATIVO DE COSTOS Y GASTOS



Fuente. Esta investigación

6.2 ANALISIS HORIZONTAL VIGENCIA 2006

-ACTIVO: Esta clase representa una variación entre los años 2005 y 2006 de 198.232 (en miles de pesos) el 18.85%

-ACTIVO CORRIENTE: Dentro del grupo de activo corriente se observa un incremento de 174.681 (en miles de pesos) que representa el 29.59% respecto a la vigencia del 2005.

-BANCOS Y CORPORACIONES. Esta cuenta representa un incremento de 138.939 (en miles de pesos) que corresponde el 28.22%.

-DEUDORES. Las cuentas deudores presentan un aumento de 8.515 (en miles de pesos) ó 64.56%.

-INVENTARIOS. Representa por especies menores, la cual presenta un incremento de 21.556 (en miles de pesos) ó 28.22% respecto al año anterior.

ACTIVO FIJO

-PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO: Este grupo presenta un incremento de 24.647 (en miles de pesos) que corresponde al 5.43%

-SEMOVIENTES: Esta sub.-cuenta esta representada por los animales de experimentación y de producción que posee la Universidad en Botana, Chimangual y Mar agrícola, tiene un incremento del -11.54%

Las propiedades y equipo están registradas al costo y se deprecian por el sistema de línea recta, de acuerdo con los estimados de vida útil de los respectivos activos y se amortizan los semovientes.

En maquinaria y equipo se obtuvo un incremento de 12.541 (en miles de pesos) que representa el 6.67%.

-PASIVO: El pasivo total del Fondo de Granjas de la Universidad de Nariño a 31 de Diciembre del 2005 es de 61.263 presenta una variación de -98.04% por el aumento de la cuenta Cuentas por Pagar y la sub-cuenta proveedores a diciembre 31 del 2005.

-PROVEEDORES: Esta cuenta esta conformada por el valor adeudado a los terceros proveedores de bienes y servicios, los cuales en el mes de diciembre concedieron crédito al Fondo de Granjas, tuvo una variación de -19.563 (en miles de pesos) y porcentualmente el 100%.

-IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR: Corresponde el valor de retenciones en la fuente, estampillas, retención de IVA, retención de industria y comercio causadas en diciembre de 2006, tiene una variación respecto al año pasado del 189.13%

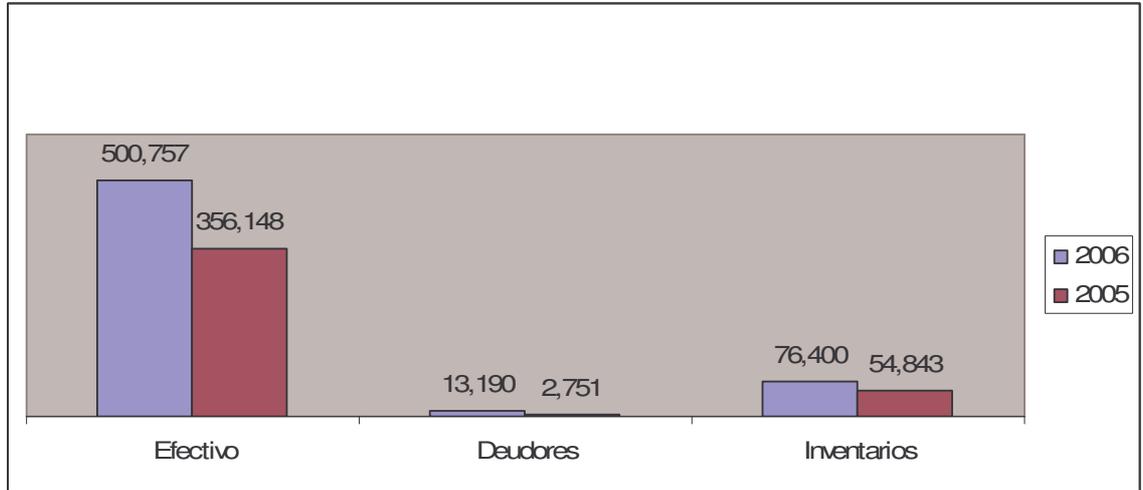
Cuadro 3. ESTADOS COMPARATIVOS 2005 -2006. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

CIFRAS EN MILES DE \$				
	2006	2005	VARIACION	%
ACTIVO				
Efectivo	500,757	356,148	144,609	40.60
Caja	8,423	2,752	5,671	206.07
Bancos y corporaciones	492,334	353,396	138,938	39.32
Deudores	13,190	2,751	10,439	379.46
Venta de bienes	13,475	1,794	11,681	651.11
Otros deudores	623	2,751	-2,128	-77.35
Provisiones para deudores	-908	-1,794	886	-49.39
Inventarios	76,400	54,843	21,557	39.31
Mercancías en existencia	87,003	64,318	22,685	35.27
Provisiones protección inventarios (CR)	-10,603	-9,475	-1,128	11.91
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	590,347	413,742	176,605	42.68
ACTIVO FIJO				
Propiedades, planta y equipo	454,120	394,637	59,483	15.07
Semovientes	326,999	364,731	-37,732	-10.35
Edificaciones	76,332	41,495	34,837	83.95
Maquinaria y equipo	107,471	94,930	12,541	13.21
Muebles, enseres y equipo de oficina	5,834	5,834	0	0.00
Equipos de computo y comunicación	15,502	13,053	2,449	18.76
Equipo de transporte, tracción y elevación	35,000	35,000	0	0.00
Depreciación acumulada	-4,870	-52,946	48,076	-90.80
Amortización acumulada	-70,511	-69,823	-688	0.99
Provisión protecc. prop, planta equipo (CR)	-37,637	-37,637	0	0.00
TOTAL ACTIVO FIJO	454,120	394,637	59,483	15.07
Recursos naturales y del ambiente	6,015	6,015	0	0.00
Inversiones en recursos naturales renovación	6,015	6,015	0	0.00
Otros activos	1,279	1,424	-145	-10.18
Responsabilidades	1,237	1,382	-145	-10.49
Bienes de arte y cultura	42	42	0	0.00

TOTAL ACTIVO	1,051,761	815,818	235,943	28.92
PASIVO				
Cuentas por pagar	-54,216	-60,891	6,675	-10.96
Adquisición de bienes y serv. Nacionales	-1,204	-19,563	18,359	-93.85
Acreedores	-18,133	-22,450	4,317	-19.23
Ret. Fuente e imptos de timbre	-32,245	-10,549	-21,696	205.67
Retención de impto de Ind. y ccio reteica	-2,634	-683	-1,951	285.65
Impuestos contribuciones y tasas por pagar		-1,938	1,938	100.00
Avances y anticipos recibidos		-31	31	100.00
Depósitos recibidos de terceros		-5,677	5,677	100.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-54,216	-60,891	6,675	-10.96
TOTAL PASIVO	-54,216	-60,891	6,675.00	-10.96
PATRIMONIO				
Patrimonio institucional	-997,545	754,927	-242,618	32.14
Capital fiscal	-40,108	-40,108	0	0.00
Resultados de ejercicios anteriores	-698,242	570,358	-127,884	22.42
Resultado del ejercicio	-259,195	144,461	-114,734	79.42
TOTAL PATRIMONIO	-997,545	754,927	-242,618	32.14
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	1,051,761	815,818	-235,943	28.92

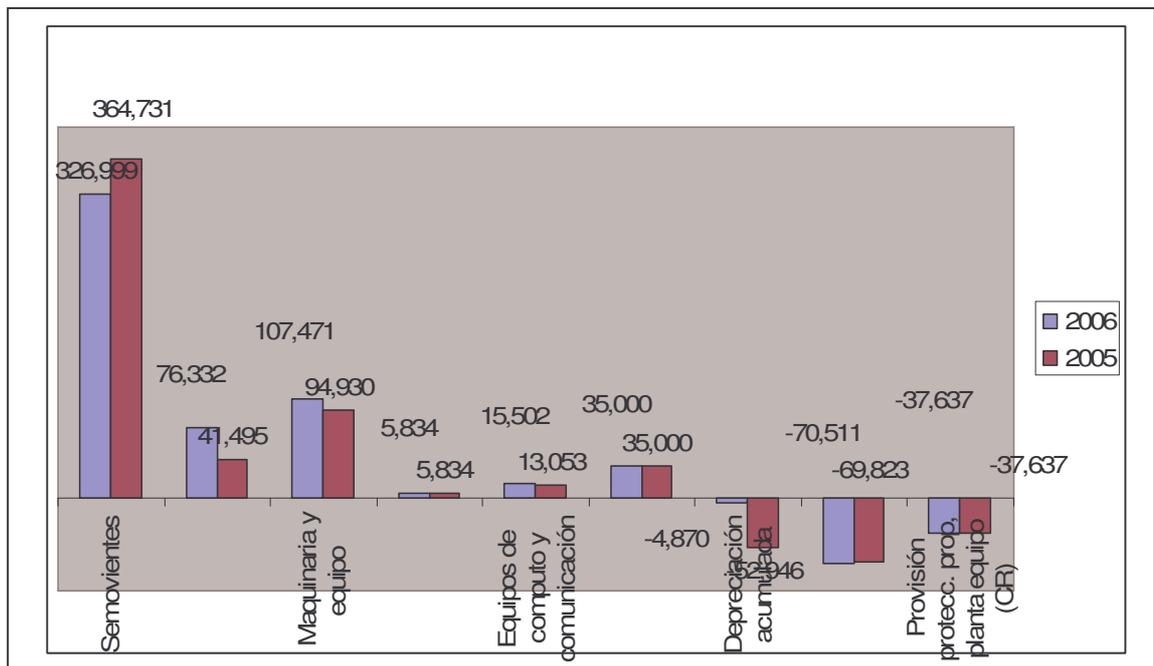
Fuente. Esta investigación

Figura 9. ANÁLISIS HORIZONTAL COMPARATIVO DEL ACTIVO CORRIENTE



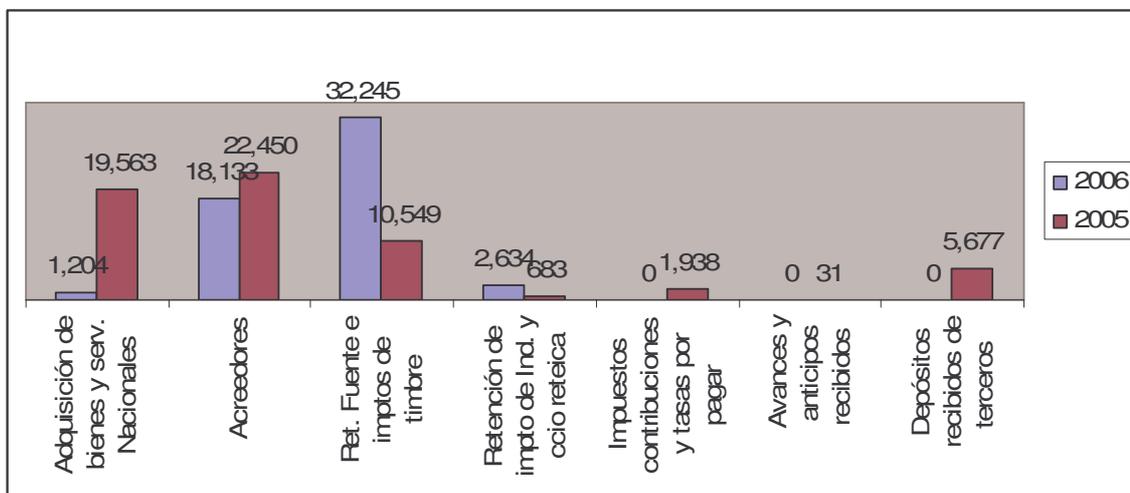
Fuente. Esta investigación

Figura 10. ANÁLISIS COMPARATIVO HORIZONTAL DEL ACTIVO FIJO



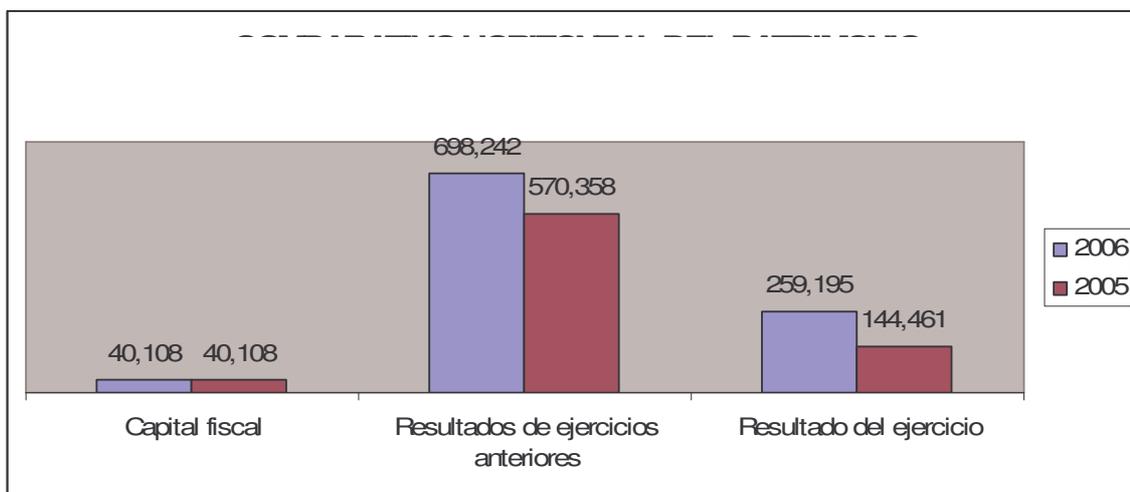
Fuente. Esta investigación

Figura 11. COMPARATIVO HORIZONTAL DEL PASIVO



Fuente. Esta investigación

Figura 12. COMPARATIVO HORIZONTAL DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL



Fuente. Esta investigación

6.3 GESTION DE ACTIVOS

A partir del análisis horizontal se obtienen los siguientes indicadores de crecimiento en los grupos más importantes del balance general y del estado de resultados:

Cuadro 4. INDICADORES DE CRECIMIENTO

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en activos.	235,943	448,468	41,825	-61,390	166,212
Crecimiento en pasivos.	-6,675	33,534	-38,412	34,833	5,821
Crecimiento en patrimonio.	321,732	595,018	80,237	-96,223	225,192
Crecimiento en utilidades netas.	-114,734	-224,697	176,458	27,574	-33,849

Fuente. Esta investigación

Al llenar el cuadro anterior con los resultados de este estudio, se puede encontrar que los activos como elemento principal, está creciendo no por la capitalización de las utilidades, sino por vía de las transferencias recibidas de la administración central lo que puede ser grave para el fondo.

Esto implica que los activos no están siendo productivos, o se encuentran en etapas de instalación o montaje los cuales se puede comprobar en la observación de la serie de resultados.

Si el crecimiento es financiado por la transferencia como en efecto sucede, puede ser una política sana y la administración puede estar pensando en su recuperación en el largo plazo, aspecto que se debe monitorear.

Cuadro 5.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en activos.	235,943	448,468	41,825	-61,390	166,212
Crecimiento en ventas.	-53,405	182,656	12,717	-32,623	27,336

Fuente. Esta investigación

Toda estructura financiera debe estar acorde con la actividad que desarrolla y no se puede pedir mayor estructura si no se necesita. En el caso de los activos si estos crecen deben generar su correspondiente crecimiento en ventas en el ejercicio o postergarse para observarlo en el siguiente año.

A estos elementos hay que agregar otros por su importancia para profundizar el estudio de la gestión de activos.

La rentabilidad general de los activos, considerada como la suma de las utilidades netas más los intereses pagados a los pasivos sobre el total de activos, no satisface el costo de los pasivos y patrimonio, el fondo puede tener problemas de imagen.

Si la alta dirección pidiera un concepto sobre su situación de rentabilidad, sería importante relacionarle la rentabilidad que generan sus activos en dicha actividad, frente a varios factores, como son:

El Costo de Oportunidad que implica perder poder y rentabilidad por mantener el negocio.

La Tasa de Oportunidad que se están presentando en otras inversiones a las cuales estaría dispuesto a invertir, y también las tasas de mercado de captaciones que están ofreciendo las instituciones financieras.

Otro aspecto para considerar sobre la rentabilidad de los activos, es la relación entre la rentabilidad y la cobertura de intereses y rentabilidad de patrimonio:

¿Cuánto están produciendo los activos para mantener la rentabilidad de la Universidad?

¿Quién gana más, el pasivo interno o el externo?

Son ideas para enfocar un buen análisis.

En conclusión, al verificar si las políticas de crecimiento de los activos están acordes con decisiones tomadas por la dirección, se logró determinar que obedecen al cumplimiento de metas y objetivos que se plantearon en la planeación de las utilidades.

6.4 GESTION DE LIQUIDEZ

El resultado de la liquidez por sí solo, no cuenta para nada, si los elementos que los componen no son lo suficientemente líquidos para pagar las obligaciones que se tienen pendientes. Hay que tener en cuenta que el análisis de la liquidez parte del concepto que el fondo se va a liquidar.

Los factores más importantes que componen la liquidez de una empresa son: el activo corriente sobre los pasivos corrientes, pero quienes verdaderamente muestran los resultados, son:

Cuadro 6.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento de los inventarios.	21,557	16,748	20,442	-7,366	12,845
Crecimiento de la cartera.	10,439	-590	-7,171	2,159	1,209
Crecimiento de los proveedores	-4,317	6,505	6,461	3,276	2,981
Crecimiento en las ventas	53,405	182,656	12,717	32,623	27,336

Fuente. Esta investigación

El crecimiento de los inventarios y cartera, por una parte deben estar financiados en buena medida por el crecimiento de los proveedores para que no consuman costo financiero y además se justifica por el mayor crecimiento de las ventas durante el período o en los siguientes, de lo contrario las medidas que se están tomando no tienen coherencias con los resultados obtenidos.

El determinante de la liquidez se encuentra en relación directa con el período de recuperación de los inventarios a través de las ventas y la recuperación de las cuentas por cobrar.

Cuadro 7.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Período de existencias.	22	26	30	45	28
Período de cobro de cartera.	30	30	30	30	30
Período de pago de proveedores.	25	28	31	45	60
Ciclo de efectivo.	10	15	17	23	30

Fuente. Esta investigación

La sumatoria de los períodos de inventarios y cartera menos el período de pago de proveedores, presenta el ciclo de efectivo en el cual no se va a recibir dinero, razón por la cual se debe mantener un efectivo para cubrir dicho desfase entre el flujo de ingresos y el flujo de pagos.

Para formular alternativas encaminadas a lograr un equilibrio sobre el manejo de estos indicadores, se tuvo en cuenta la preferencia de la administración por la liquidez o rentabilidad. Pues se tiene rentabilidad cuando todos los recursos están

produciendo renta, y se tiene liquidez cuando el fondo dispone de activos altamente convertibles en efectivo para el pago de obligaciones.

6.5 GESTION DE FINANCIAMIENTO

Hay que recordar los tres elementos que componen un Balance General, desde el punto de vista de las decisiones de gestión, el cual corresponde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Dónde invertir?
- ✓ ¿Que tipo de operaciones se deben realizar?
- ✓ ¿Cómo financiar dichas decisiones?

Las decisiones de financiamiento tanto del corto como del largo plazo, deben ser tendientes a consolidar el fondo, de lo contrario se pueden crear problemas en las finanzas, como acontece en otros casos cuando con el financiamiento se mantienen inversiones con argumentos como el protegerse de la competencia, cuando su rentabilidad es menor a los costos del dinero, en ese caso se estaría perdiendo la capacidad de generación de utilidades.

El costo del endeudamiento se puede hallar a través de los intereses pagados durante el período sobre el total de los pasivos, así mismo se toma la utilidad líquida del ejercicio y se divide por el patrimonio para hallar el costo pagado.

Si se quiere pulir esta herramienta, se debería hallar el costo promedio del capital, teniendo en cuenta que algunos pasivos tienen cero costo, y el costo del patrimonio está en la proporción del aporte de la ADMINISTRACIÓN CENTRAL distribuido en los períodos anteriores.

Si formuláramos las siguientes preguntas encontraríamos:

¿Qué sale más costoso, el dinero de terceros o el dinero de la UNIVERSIDAD?
Por su puesto que el dinero de terceros, situación que afortunadamente no ocurre en el caso del fondo de GRANJAS

¿Es peligroso el endeudamiento en momentos de recesión económica?

La UNIVERSIDAD tiene fincados sus intereses sobre los FONDOS ESPECIALES para que pueda ofrecer una tasa de rentabilidad que satisfaga las aspiraciones de la alta dirección y a la cual estarían dispuestos a invertir.

6.6 GESTION DE PATRIMONIO

Siempre que el FONDO prospere ampliarse, la mejor forma de conseguir recursos es mediante la capitalización de la UNIVERSIDAD con aportes directos, por ser menos costos que el financiamiento externo, además en épocas de dificultad económica, el fondo pueden retribuir de alguna forma a las finanzas de la UNIVERSIDAD.

De otra parte es de suponer que una mayor inversión por parte de la UNIVERSIDAD, debe generar un crecimiento de los activos y por consiguiente un crecimiento en las utilidades, pues no se trata de mantener un ente sin resultados de gestión.

Cuadro 8.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento de patrimonio.	321,732	595,018	80,237	96,223	225,192
Crecimiento de activos.	235,943	448,468	41,825	61,390	166,212
Crecimiento de las utilidades.	114,734	224,697	176,458	27,574	-33,849

Fuente. Esta investigación

Cuando el patrimonio crece es sano, porque le da oxígeno a las finanzas del fondo, pues la decisión de la Universidad es hacer un mayor cubrimiento de la parte de investigación, extensión y cubrimiento en materia educativa.

Una forma de atraer el incremento patrimonial, es demostrarle a la alta dirección que su rentabilidad patrimonial es sostenible en el tiempo y que se mantiene la autonomía.

6.7 GESTIÓN DE VENTAS

El crecimiento en las ventas obedece a una gestión en la colocación de nuevos productos en los puntos de ventas, y al incremento de precios además como toda la economía se encuentra indexada, esto es, que los precios aumentan anualmente por el solo hecho de la inflación. Beneficia de alguna manera al FONDO debido a que su mayor nicho de mercado es la misma UNIVERSIDAD, representada en sus funcionarios.

Además de lo anterior es de vital importancia que haya coherencia del incremento en ventas con los factores que la determinan.

Se observa a través de los años, que los incrementos en ventas escasamente son el resultado del incremento en precios, lo cual lleva al FONDO a ponerse en guardia, porque se está llevando una falsa imagen de sus finanzas.

Otro factor a considerar en el crecimiento de las ventas, es que tiene que ser coherente con el crecimiento de las utilidades, de lo cual interpretamos que la utilidad se está obteniendo por las actividades no operacionales.

Lo mismo acontece con los resultados de la gestión en obtener una mayor participación en el mercado y con el indicador de nuevos productos colocados, por los resultados de la Investigación y Desarrollo y la deserción de clientes.

Cuadro 9.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en las ventas.	-53,405	182,656	12,717	32,623	27,336
Crecimiento en las utilidades.	114,734	224,697	176,458	27,574	33,849
Participación en el mercado.	0,13%	0.16%	0.08%	0,5%	0,13%
Crecimiento en nuevos productos.	12	10	0	8	0
Deserción de clientes.	-478	120	-45	-220	124

Fuente. Esta investigación

6.8 GESTIÓN EN COSTO

La cultura financiera antes de la globalización de la economía, enseñaba que había que minimizar utilidades. Hoy lo valido es tener diferenciación en los costos de producción por la tecnología que se maneja y la bondad de los procedimientos y también por la diferenciación del producto, únicos factores con los cuales se pueden competir en el mercado.

El crecimiento de los costos tienen que ser coherentes con el crecimiento del índice de precios del sector, el resto es el crecimiento real, que debe estar acompañado del crecimiento real de las actividades.

Cuadro 10.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en costos.	61,411	74,867	41,490	80,956	43,936
Crecimiento del índice de precios.	-0.59	-0.76	-0.2	-0.91	-0.73
Efecto de los ajustes integrales.	0	0	0	0	0
Crecimiento Real	235,943	448,468	41,825	61,390	166,212

Fuente. Esta investigación

Sin embargo es necesario revisar el comportamiento de la estructura de los costos en el tiempo para mirar su comportamiento, muchas veces obedece al cambio de estructura de los activos fijos, cambio de tecnología, etc., causa por la cual se debe identificar:

Cuadro 11.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en costos.	61,411	74,867	41,490	80,956	43,936
Crecimiento en ventas.	-53,405	182,656	12,717	32,623	27,336
Crecimiento en activos.	235,943	448,468	41,825	61,390	166,212

Fuente. Esta investigación

La estructura de los costos se debe mantener en el tiempo desde el punto de vista teórico.

Otro elemento de análisis son los gastos de administración y venta, que apoya el desarrollo de la actividad:

Los gastos deben mantener una relación con la administración de unos activos, y si encontramos bajo el crecimiento en activos y un alto crecimiento de gastos, se está demostrando una falta de gestión.

Cuadro 12.

Items:	2006	2005	2004	2003	2002
Crecimiento en costos.	61,411	74,867	-41,490	80,956	43,936
Crecimiento en ventas.	-53,405	182,656	12,717	32,623	27,336
Crecimiento en utilidades.	114,734	224,697	176,458	27,574	33,849

Fuente. Esta investigación

Los costos y la productividad, pueden tener relación la cual se plantea, con el fin de hacer depender el crecimiento en costo con los de productividad.

6.9 GESTION EN PRODUCTIVIDAD

La productividad se mide por el análisis Dupont, tanto para activos como para patrimonio en los cuales los factores ponderables son: la eficacia, la eficiencia y el multiplicador de patrimonio, con los cuales se maneja los recursos del Fondo.

Cuando un activo presenta buenos signos de gestión es la eficacia que le da el rendimiento, sabiendo de antemano que se está trabajando en una economía altamente competitiva.

El rendimiento del patrimonio obedece a tres factores, los cuales se conjugan para lograr los objetivos: el multiplicador de patrimonio que le da la justa medida del apalancamiento y los otros dos factores generales de eficacia y eficiencia.

No se puede plantear cuál es la combinación perfecta, los cuales deben observarse en otros sectores para conocer su manejo y así mismo calificar la gestión de la empresa. Lo que si queda claro que es la eficiencia, la que en la actualidad está generando el rendimiento de las inversiones.

Teniendo en cuenta que es el empleado el que produce la rentabilidad de una empresa junto con la combinación de recursos de capital y bienes, es importante para el fondo conocer cuantos pesos en ventas produce, para ir controlando la productividad.

7. CONCLUSIONES DE LA GESTION

Visionar la situación de la empresa dependiendo de las tendencias observadas por sus incoherencias o aciertos, debe ser el reto del analista financiero, pues de la calidad de su trabajo depende la continuidad de su asesoría, siempre que en todo momento este buscando la forma de darle un mayor valor a la empresa.

7.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Una de las formas para hallar las fortalezas y debilidades en el diagnóstico financiero, es elaborando el proceso de conversión a valores constantes y hacer el análisis de la gestión y calificar cada uno de los resultados.

ENCUESTA.

Para analizar estos aspectos utilizamos algunas preguntas para complementar el análisis financiero como una base de orientación sin que ellas constituyan la totalidad que se aplico.

- a. ¿Los estados financieros consultan los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas PCGA?.
- b. ¿Los estados están debidamente auditados por Contador Público o Revisor Fiscal?.
- c. ¿Los estados están convertidos a valores constantes?
- d. ¿Se presentan informes a la JUNTA DE GRANJAS?.
- e. ¿Presenta iliquidez el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS?
- f. ¿Cuál es el margen de endeudamiento?
- g. ¿Las decisiones han modificado la estructura del Balance?.
- h. ¿Se tomaron decisiones que modificaran la estructura del estado de resultados?
- i. ¿Fueron aplicadas las decisiones de la JUNTA DE GRANJAS en el estado de cambios en el patrimonio?.

- j. ¿Las decisiones en el estado de cambios en la situación financiera han sido acertadas?
- k. ¿Cuál es la capacidad generadora de efectivo?.
- l. ¿Cuál es la capacidad de pago del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS?.

Matriz 1. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

DIAGNOSTICO FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
BALANCE GENERAL.									
Estructura Financiera.	1							1	
Aportes de Capital.				1			1		
Propiedad, planta y equipo.	1						1		
Liquidez.					1		1		
Endeudamiento.	1								1
ESTADO DE RESULTADOS.									
Estructura de costos.				1			1		
Capacidad de ventas.		1						1	
Costos financieros.	1								1
Rendimientos financieros.			1						1
ESTADO DE PATRIMONIO.									
Dividendos o participaciones			1						1
Capitalización reservas.				1			1		
ESTADO DE C.S.F.									
Decisiones acertadas.				1			1		
ESTADO DE EFECTIVO.									
Capacidad para generar efectivo.		1						1	
Capacidad de pago.		1						1	
INDICES DE LIQUIDEZ.									
Liquidez.				1				1	

Capacidad de trabajo.	1							1	
INDICES DE DESEMPEÑO									
INDICES DE EFICIENCIA									
Rotación de efectivo.			1					1	
Rotación de cuentas por cobrar.	1								1
Rotación de inventarios.	1								1
Rotación de activos.		1							1
Rotación de cuentas por pagar.	1								1
INDICES DE EFICACIA									
Rentabilidad de patrimonio.					1				1
Rentabilidad bruta.				1					
Rentabilidad líquida.				1			1		
Utilidad por aporte.				1			1		
INDICES DE PRODUCTIVIDAD									
INDICES DE ENDEUDAMIENTO									
Margen de endeudamiento.	1								1
Cobertura de intereses.	1								1
	10	4	3	8	2	0	8	7	11

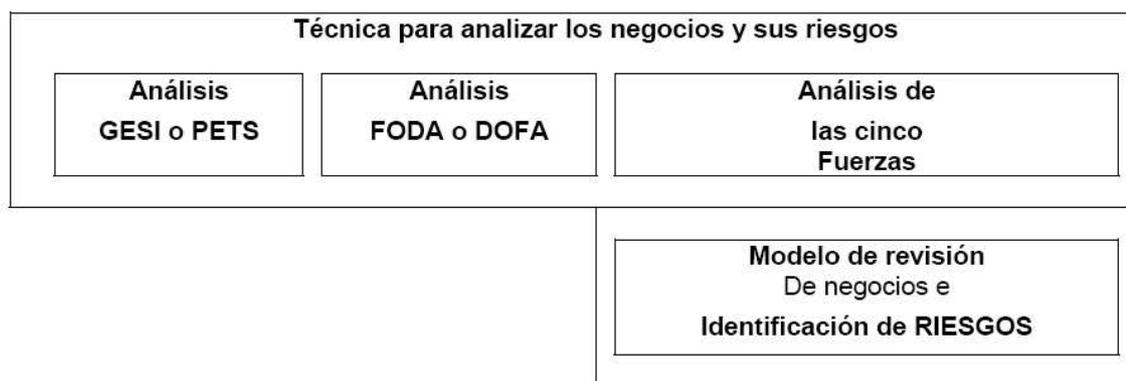
Fuente. Esta investigación

7.2 FICIENCIA EMPRESARIAL

Para medir la eficiencia empresarial o unidad de negocios, se deben plantear y calcular indicadores de gestión que permitan detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, identificando los riesgos y así implementar procedimientos de mejoramiento constantes.

Para elaborar los indicadores de gestión de una organización, con o sin ánimo de lucro, gubernamental o privada, es necesario utilizar matrices de “conocimiento y evaluación del negocio” como son las matrices del PETS O GESI, del FODA o DOFA y las recomendadas por el tratadista Michael E. Porter del “ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS”, logrando mediante ellos la identificación de los RIESGOS internos y externos que las afectan.

- OBTENCIÓN DE CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DE UN NEGOCIO



Fuente. Esta investigación

Análisis PETS O GESI: Identifica principalmente factores externos del entorno, comparados con algunos internos dentro de los aspectos macros políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos e informáticos y los sociales.

Para identificar los factores políticos o gubernamentales, se debe tener en cuenta aspectos legales de la industria, la legislación social, los aranceles de aduana y los impuestos.

Para identificar los factores económicos, se deben tener en cuenta aspectos como la inflación, las tasas de interés, el desempleo, la convertibilidad de la moneda y los gastos del consumidor.

Para identificar los factores tecnológicos e informáticos, se deben tener en cuenta aspectos ambientales de la información, comunicación, sistemas de computación, producción y distribución.

Para identificar los factores sociales, se deben tener en cuenta aspectos del crecimiento de la población, cambios de la población, el trabajo, el tiempo libre, la calidad de vida, la salud, la educación y el bienestar social.

Tabla 1. ANALISIS GESI O PETS

<p>1- FACTORES GUBERNAMENTALES O POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones de la industria - Legislación social - Aranceles - Impuestos 	<p>2- FACTORES ECONOMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Tasas de interés - Desempleo - Tasas de cambio - Gastos del consumidor
<p>3- FACTORES INFORMATICOS O TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información / comunicaciones - Sistemas de computación - Producción - Distribución 	<p>4- FACTORES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento / cambio de la población - Trabajo / tiempo libre / calidad de vida - Salud / educación / bienestar

Fuente. Esta investigación

Matriz FODA O DOFA: De manera más específica identifica dentro de cada empresa u organización los aspectos internos y externos que les favorecen o les dificultan su accionar operativo, financiero y económico en la toma de las decisiones administrativas.

Se clasifican dentro de los factores macros internos, los aspectos de fortalezas y debilidades y en los externos, las de las oportunidades y amenazas, identificados dentro de los aspectos micros de cada uno de ellos, así:

Aspectos internos: Se identifican dentro de ellos, las fortalezas y debilidades por ser características que se deben detectar internamente en una organización, reconociendo las fortalezas donde se acumulan los éxitos y las debilidades para tratar de remediarlas, corregirlas o evitarlas utilizando medidas sanas y éticamente convenientes.

Para poder detectarlas se deben considerar independientemente los factores de la organización, del personal, de la producción, de los productos, las finanzas, los conocimientos y la plusvalía.

Como ayudas de identificación y ordenamiento en el siguiente cuadro, a manera de programa a seguir, se incluyen los aspectos más sobresalientes que se aplicarían dentro de cada uno de los factores identificados atrás:

✓ FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas y debilidades son de características predominantes internas en las organizaciones. Es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales se acumulan los éxitos y se deben reconocer las debilidades para poder remediarlas.

✓ FACTORES A CONSIDERAR

PERSONAL

- Habilidades
- Entrenamiento
- Actitud

ORGANIZACIÓN

- Estructura
- Normatividad interna
- Ambiente de control

PRODUCTOS

- Calidad
- Vida útil
- Costos

PRODUCCIÓN

- Naturaleza
- Capacidad
- Calidad

FINANZAS

- Disponibilidad
- Credibilidad entidades financieras
- Socios comprometidos capital

PLUSVALIA

- Reputación
- Fama
- Percepción de los clientes

CONOCIMIENTOS

- Técnicos
- Mercado
- Competencia

Aspectos externos: A una organización económica¹ de manera externa se le pueden presentar oportunidades o amenazas, las cuales deben ser aprovechadas y conjuradas dependiendo de la capacidad instalada intelectual, humana y materialmente.

Para identificarlas se deben estudiar los factores de mercado, tecnología, economía, legislación, sociedad y ecología.

Como ayudas de identificación y ordenamiento en el siguiente cuadro, a manera de programa a seguir, se incluyen los aspectos más sobresalientes que se aplicarían dentro de cada uno de los factores identificados atrás:

¹ Las organizaciones económicas son entidades diseñadas y creadas por las personas a través de las cuales se pretende alcanzar fines individuales y colectivos

Tabla 2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

<p>Las circunstancias externas pueden presentar oportunidades o amenazas a una organización dependiendo de la capacidad de ésta para explotarlas. Las oportunidades deben reconocerse Y tomarse medidas para manejarlas. De no hacerse, la organización puede sufrir graves consecuencias</p> <p style="text-align: center;">FACTORES A CONSIDERAR</p>		
<p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento - Declive - Cambio de moda 	<p>TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos - Sustitución - Nueva tecnología 	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación o deflación - Recesión - Fortaleza de la moneda
<p>LEGISLACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contaminación ambiental - Protección consumidores - Responsabilidad / productos - Impuestos 	<p>SOCIEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Practicas de venta - Practicas de empleo - Practicas de sindicatos 	<p>ECOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas con respecto a energía - Reciclaje - Protección ambiental

Fuente. Esta investigación

Análisis de las cinco fuerzas: El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento del mercado, es atractivo o no dependiendo de la complejidad de los productos, por ejemplo fórmulas secretas, calidad del producto, etc., para que nuevos competidores puedan entrar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

✓ **La rivalidad entre los competidores**

Para una empresa le será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean bajos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados monopolíticamente, no exista control de precios por parte del gobierno, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tengan sustitutos claros, sean pocos y además de alto costo.

✓ **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando el producto o productos para los clientes, tengan varios o muchos sustitutos, el producto no se diferencie mucho de otros y que sea de bajo costo, lo que permitiría que ellos puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Otro problema fundamental es cuando sus clientes tienen posibilidad de organizarse para exigir reducción de precios, mayor calidad y servicios, lo que llevaría a una empresa a disminuir sus márgenes de utilidad.

✓ **Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos o servicios sustitutos reales o potenciales y más aún cuando los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria en general.

Para evaluar las incidencias de cada fuerza, se deben considerar los aspectos anteriores y otros, los cuales se presentan ordenados en el siguiente gráfico integral para que el investigador o analista puedan identificarlos de manera más fácil:

Tabla 3. LAS CINCO FUERZAS

LAS CINCO FUERZAS	
La siguiente tabla expone ciertos aspectos que se han de considerar con respecto a cada una de las siguientes fuerzas	
COMPETIDORES POTENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Identidad de marcas - Requerimientos de capital - Obstáculos de salida - Represalia previsible - ventajas absolutas de costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Curva de aprendizaje para los competidores potenciales - Diseños de productos de Bajo costo - Acceso a información necesaria - Políticas gubernamentales
PODER DE LOS PROVEEDORES	
<ul style="list-style-type: none"> - Diferencia en los suministros - Costos cambiantes de los proveedores Y las firmas en la industria - Presencia de los proveedores - Concentración de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de los proveedores - Costo Relativo al total de las compras en la industria - Efecto de los insumos en el costo o en la diferencia
AMENAZA DE PRODUCTOS / SERVICIOS DE SUSTITUCION	
<ul style="list-style-type: none"> - Precio / calidad relativa del sustituto - Costos de intercambio - Propensión del comprador a sustituir 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad de cambio de productos - Nivel de investigación y desarrollo
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	
<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de compradores - Volumen de los compradores - Costos de sustitución de compradores - Capacidad para sustituir productos - Precio / total de las compras - Diferencia de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de las marcas - Efecto de calidad/desempeño - Rentabilidad del comprador/ Fortaleza Financiera - Incentivos de los que toman Decisiones
COMPETENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la industria - Costos fijos/valor agregado - Sobrecapacidad de producción intermitente - Diferencia de los productos - Identidad de las marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de la competencia - Obstáculos para salir del mercado - Intereses corporativos - Costos que cambian

Fuente. Esta investigación

El programa para lograr un estudio formal de identificación de riesgos y establecer los posibles indicadores de gestión que servirían para un control de gestión, serían:

- a. Obtener las informaciones sobre las actividades principales de la organización económica que se va a identificar.
- b. Indagar sobre los objetivos a largo plazo y su plan estratégico, si existe.
- c. Establecer una idea global de las influencias y los productos del negocio y relacionarlos con la industria similar del entorno.
- d. Considerar los proveedores de financiamiento y cómo respaldan las operaciones de la organización.
- e. Considerar los proveedores de materia prima o de servicios y documentarnos sobre los procesos de producción y servicio.
- f. Considerar los procesos básicos, lo que ocurre dentro del negocio para garantizar la entrega del producto o servicio final.
- g. Considerar el flujo del producto o servicio final a los clientes.

Con las orientaciones de los puntos 1 al 7 se organizará unos cuadros, y en los cuales, consideramos todos los contratiempos que podrían encontrarse en cada paso del proceso. Esto ayudará a identificar los riesgos y, por tanto el establecimiento de los indicadores más conveniente para una adecuada evaluación de la eficiencia y eficacia del negocio, cuya maqueta podrían ser las siguientes:

Tabla 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

No.	FACTOR (Variable o Factor Sugerido)	MARCO CONCEPTUAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN (Cuando se requiera, máximo 3 líneas por subfactor)
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
ENTORNO MUNDIAL												
1.1	Sociedad caracterizada por la informática y el conocimiento	Revolución científico tecnológica de la sociedad actual, caracterizada por el desarrollo de la informática, la biología y las ramas del conocimiento.	X							X		
1.2	Desarrollo de la Genética	Descubrimientos genéticos modernos de los más diversos fenómenos biológicos, caracterizada por el estudio de las bases genéticas de todo tipo de enfermedades y alterando completamente nuestra forma de entender la medicina, a través de la Biotecnología.	X							X		
1.3	Efecto Invernadero	Fenómeno Natural y artificial (producido especialmente por la industrialización) debido al aumento de los gases invernaderos (dióxido de carbono) en la atmósfera que disminuyen el grosor de la capa de ozono.					X			X		
ECONOMICO												
2.1	Política fiscal (Impuestos y gravámenes)	La Política fiscal hace alusión a que el Gobierno Nacional incrementa los impuestos.						X			X	
2.2	Inflación	Incremento en el costo de los productos o servicios					X			X		
2.3	Tasas de interés	Es el costo del dinero prestado					X			X		

2.4	Crecimiento Económico (PIB)	Producto Interno Bruto, es un indicador de crecimiento de la economía de una región o de un país		X						X		
2.5	Política Salarial	Normas que un gobierno establece ya sea en beneficio de las Empresas o de los trabajadores en aspectos salariales					X			X		
2.6	Cadenas Productivas	Sistema que permite aprovechar de manera óptima un determinado insumo, desde su origen, pasando por un proceso horizontal y paralelo, hasta que el producto llega al consumidor final.	X							X		
2.7	Políticas Agroindustriales	Por las cuales se definen incentivos para el aprovechamiento de insumos agrícolas, a través de procesos industriales	X							X		
2.8	Políticas de Precios	Los gobiernos establecen controles de precios sobre algunos productos o servicios que afecten a la población		X						X		
2.9	Políticas de Transferencia de Recursos	Se refiere a los lineamientos que establece el gobierno referentes a los recursos que se asignan al Sector de la Educación					X			X		
POLÍTICO JURÍDICO												
3.1	Normas que afectan los Objetivos del Fondo.	Regla de conducta dictada por una autoridad legítima que incide favorable o desfavorablemente en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.		X							X	
3.2	Modificaciones legales a las fuentes de ingresos del fondo	Alteración o variación en las condiciones y términos legalmente sustentados a las fuentes de ingresos con el fin de atender sus gastos.					X			X		
SOCIAL												
4.1	Situación de Orden Público	Estado de normalidad o anormalidad de la región o el país en cuanto a seguridad, violencia, secuestros, desplazamiento, desapariciones, etc.							X		X	

6.2	Fondos de otras Instituciones de Educación Superior a nivel Nacional	Aquellas instituciones facultades legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especialización en su respectivo campo de acción. * ley 30, de 1992						X		X		
6.3	Proveedores	Aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la Universidad de existencias (mercancías, materias primas, papelería, computadores etc.)	X							X		
GEOGRÁFICO												
7.1	Facilidad de acceso y transporte que rodea al fondo.	Existencia de vías y medios de transporte adecuados que permitan la entrada y el acceso a la entidad.				X				X		
7.2	Nivel de Desarrollo Económico y Social de las Regiones que rodean al Fondo de Granjas	Es el grado de desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes	X							X		
AMBIENTAL - ECOLÓGICO												
8.1	Impacto Ambiental	Efecto de determinadas acciones del hombre sobre el medio ambiente.					X			X		
8.2	Leyes Ambientales	Conjunto armónico e interrelacionado de normas orientadas al mejoramiento y preservación del Medio Ambiente y al manejo adecuado de los Recursos naturales.	X							X		
8.3	Programas para salvaguardar el medio ambiente	Proyectos y propuestas encaminadas a establecer un compromiso del hombre con el Medio Ambiente	X							X		
8.4	Desechos y desperdicios	Residuos orgánicos resultado de las actividades productivas e industriales en la transformación de la materia prima.			X						X	

Fuente. Esta investigación

Matriz 2 . MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE). FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO

<i>No. Max. 20</i>	<i>No. SF</i>	<i>FACTOR EXTERNO CLAVE</i>	<i>PONDERACIÓN</i>	<i>CLASIFICACIÓN (1 a 4)</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
OPORTUNIDADES					
1	1.1	<i>Sociedad caracterizada por la informática y el conocimiento</i>	5,00	3	15,00
2	1.2	<i>Desarrollo de la Genética</i>	10,00	4	40,00
3	2.6	<i>Cadenas Productivas</i>	12,00	4	48,00
4	2.7	<i>Políticas Agroindustriales</i>	12,00	4	48,00
5	5.1	<i>Automatización de procesos</i>	12,00	4	48,00
6	5.4	<i>Telecomunicaciones</i>	10,00	4	40,00
AMENAZAS					
1	1.3	<i>Efecto Invernadero</i>	10,00	1	10,00
2	2.9	<i>Políticas de Transferencia de Recursos</i>	12,00	1	12,00
3	3.2	<i>Modificaciones legales a las fuentes de ingresos del fondo</i>	12,00	1	12,00
4	7.1	<i>Facilidad de acceso y transporte que rodea al fondo.</i>	5,00	2	10,00
TOTAL			100,00		283,00
CORRECTO					

Fuente: El presente estudio

Fuente. Esta investigación

Tabla 5. ANÁLISIS INTERNO (PCI: Perfil de Capacidad Interna). FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO

No.	FACTOR (Variable o Factor Sugerido)	MARCO CONCEPTUAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN (Cuando se requiera, máximo 3 líneas por subfactor)
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
I. CAPACIDAD DIRECTIVA												
1.1	Imagen que proyecta el Nivel Directivo del Fondo (Director, Tecnicos y Auxiliares)	Referida a una Imagen basada en cualidades, conocimientos, experiencias, valores, comportamientos etc. expresada por los Directivos.	X							X		
1.2	Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias	Son conceptos fundamentales administrativos que reflejan el motivo, la razón de ser, el sueño, los propósitos y las acciones de la institución, contruidos a partir de la realidad presente pasada y futura de la institución.	X							X		
1.3	Responsabilidad Social	Conjunto de prácticas Institucionales basadas en dimensiones éticas, de desarrollo social equitativo, sostenible y ambiental, etc., que tiene como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la entidad.		X						X		

1.4	<i>Adecuada Estructura Organizacional para la toma de decisiones</i>	La Estructura Organizacional se define como las distintas o la mejor manera en que puede ser dividido el trabajo dentro del Fondo, encaminada (la Estructura) a la mejor toma de decisiones para alcanzar los propósitos institucionales y la coordinación										
1.5	<i>Apropiación y Aplicación del Sistema de Control Interno</i>	Utilización e implementación en el Fondo de un Sistema de Control Interno, entendido éste como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, instrumentos y procedimientos, que garanticen el logro de los objetivos de la institución.				X			X			
1.6	<i>Estatutos, reglamentación y normas internas</i>	Códigos y Normas que regulan, armonizan y organizan -dentro de la Universidad-, las relaciones de sus integrantes, los estamentos y los diferentes procesos presentes en la Institución. (Estatutos: del Investigador, Personal Administrativo, General, Perso				X			X			

1.7	<i>Calidez en la atención a los Grupos de Interés (Estudiantes, Funcionarios, Sociedad, etc.)</i>	Prestación del Servicio fundamentado en la Atención respetuosa, cordial y amable, que satisfaga las necesidades y requerimientos de los Grupos de Interés.		X														
1.8	<i>Delegación de funciones y empoderamiento</i>	Proceso mediante el cual se faculta a los funcionarios/dependencias/facultades para asumir sus propios comportamientos, decisiones y responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos y los resultados.		X								X						
2. CAPACIDAD FINANCIERA																		
2.1	<i>Estructura de Ingresos</i>	La estructura de Ingresos se convierte en el conjunto de rentas o recursos de que dispone o puede disponer la entidad regularmente para atender sus gastos.		X								X						
2.2	<i>Estructura de Gastos</i>	Conjunto de gastos o erogaciones necesarios para el cumplimiento de la misión institucional, entre ellos, pago de nómina, servicios, etc.		X								X						

USUARIOS											
5.1	<i>Alianzas estratégicas con otras entidades</i>	Coaliciones formales de la Institución con otras organizaciones, que gracias al diálogo y la detección de objetivos de consenso, definen un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.				X			X		
5.2	<i>Nivel de Satisfacción de los Usuarios y Grupos de Interés</i>	Conocimiento efectivo en el grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los Usuarios y Grupos de Interés.	X							X	

Fuente: El presente estudio

Matriz 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI). FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO

<i>No. Max. 20</i>	<i>No. SF</i>	<i>FACTOR INTERNO CLAVE</i>	<i>PONDERACIÓN</i>	<i>CLASIFICACIÓN (1 a 4)</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
FORTALEZAS					
1	1.1	<i>Imagen que proyecta el Nivel Directivo del Fondo (Director, Tecnicos y Auxiliares)</i>	4,00	3	12,00
2	1.2	<i>Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias</i>	4,00	3	12,00
3	2.1	<i>Estructura de Ingresos</i>	9,00	4	36,00
4	2.2	<i>Estructura de Gastos</i>	9,00	4	36,00
5	2.3	<i>Estructura y Sostenibilidad de la Deuda</i>	9,00	4	36,00
6	2.4	<i>Liquidez, disponibilidad de fondos internos</i>	9,00	4	36,00
7	2.5	<i>Habilidad para competir con precios.</i>	5,00	3	15,00
8	3.4	<i>Desarrollo del Talento Humano</i>	5,00	3	15,00
DEBILIDADES					
9	1.5	<i>Apropiación y Aplicación del Sistema de Control Interno</i>	9,00	1	9,00
10	1.6	<i>Estatutos, reglamentación y normas internas</i>	9,00	1	9,00
11	3.5	<i>Sistema de evaluación del desempeño</i>	5,00	2	10,00
12	4.1	<i>Infraestructura Física y Tecnológica</i>	9,00	1	9,00
13	4.2	<i>Dotación Tecnológica y Medios de Comunicación</i>	9,00	1	9,00
14	5.1	<i>Alianzas estratégicas con otras entidades</i>	5,00	2	10,00
TOTAL			100,00		254,00

Fuente: El presente estudio

Matriz 4. Matriz DOFA. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS UNIVERSIDAD DE NARIÑO

MATRIZ DOFA					
N.º	N.º	OPORTUNIDADES	N.º	N.º	AMENAZAS
1	1.2	Desarrollo de la Granja	1	1	Efeto de la universidad
2	2.6	Grupos Productivos	2	1	Políticas de Transferencia de Recursos
3	2.0	Políticas Agrarias de estado	3	2	Modificaciones legales a las fincas de agrarios del fondo
4	3.3	Automatización de procesos	4		
5	3.4	Tal comunitarios	5		
N.º	N.º	ESTRATEGIAS FO	N.º	N.º	ESTRATEGIAS FA
1	1	Mejorar los ingresos a través de la transferencia de la universidad y la participación de un porcentaje del sobre de la actividad de la granja UDENAR	1	1	Generar compromisos de la ALTA DIRECCION para el apoyo de las pólizas y programas que beneficien al FONDO
2	2	Comparar los costos administrativos que se cargan al fondo con las fincas de que utilizan los servicios del FONDO	2	2	Mejorar el aprovechamiento de todas las instalaciones que posee el FONDO
3	3	Continuar con la política del pronto pago ya que a través de este sistema se reportan importantes ingresos para el FONDO	3	3	Seguir haciendo un manejo razonable de la de la granja de esta actividad en de la granja
4	4	Adelantar las gestiones pertinentes para que exista una mayor independencia de de la granja a favor del FONDO.	4	4	Implementar los trámites que sean necesarios para optimizar los recursos propios del fondo de manera independiente y de la granja
N.º	N.º	ESTRATEGIAS FO	N.º	N.º	ESTRATEGIAS FA
1	1	Implementar el sistema de control interno contable	1	1	Sensibilizar al personal para la adopción y compromiso de todos con el sistema de control

	Apoyos de la Secretaría de Gobernación		in sumo.
2	1 4 2	Establecer manuales de funciones y procedimientos financieros	Apoyo de la oficina de planeación, con el fin de estructurar el sistema de administración del fondo.
3	1 1 1	Apertura de puntos de venta en las diversas zonas de la universidad, como primera etapa	Adoptar el manual de manejo administrativo de PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
4	1 2	Procurar la firma de convenios interinstitucionales que permitan mejorar la calidad de servicio de atención	Apoyo de las facultades de administración, e interacción entre estas para obtener aportes de calidad y con el menor costo posible

Una vez hecha la descripción de cada uno de los estados financieros, detallando los aspectos más importantes, y hallado el análisis de estructura vertical y horizontal, se ha demostrado cuáles aspectos están incidiendo en la estructura financiera y luego de calcular los indicadores de liquidez, desempeño, eficiencia, eficacia, productividad y endeudamiento, se procede a elaborar un listado de las debilidades y fortalezas del diagnóstico financiero al igual que se hizo con el diagnóstico empresarial, con el fin de facilitar el planteamiento de los problemas, a los cuales se debe prestarle la mayor atención.

7.3 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.

Una de las formas para hallar los problemas en el diagnóstico financiero, es tomando las debilidades de mayor impacto en el fondo, para buscar las causas y presentar las soluciones del caso.

-PROBLEMAS EN EL DIAGNOSTICO FINANCIERO.

Todas las empresas adolecen de problemas difusos que la Gerencia comunica al director o asesor financiero, debido a múltiples efectos que están debilitando su actividad al punto de hacer crisis.

En estos casos, el asesor debe hacer el estudio de todos los elementos del diagnóstico estratégico, para poder identificar qué aspectos de la actividad, endeudamiento, rentabilidad o liquidez, están generando el problema, para presentar una serie de alternativas de solución.

7.4 ILIQUIDEZ

Entendimiento como la falta de efectivo para cubrir las obligaciones corrientes de la empresa, que bien pueden ser consecuencia de falta de convertibilidad de los activos, dificultades en el cobro de cartera, o por otros múltiples factores: falta de gestión en los negocios, baja actividad en ventas, poca utilidad de sus activos, poca rotación en su cartera e inventarios, acumulación de cartera, etc.

Las causas con las que mayor se relaciona, son la baja rotación de las cuentas por cobrar y su alto período de recuperación de la cartera, al igual que la baja rotación de los inventarios y el alto período de conservación de existencias. Los efectos más frecuentes se observan en la baja rotación de las cuentas por pagar y alto período de pago de las obligaciones.

7.5 CAPITAL DE TRABAJO

Se detectan problemas de capital de trabajo, cuando los activos corrientes no permiten el flujo permanente de efectivo, para satisfacer el cumplimiento de las obligaciones, o se torna insuficiente para el mantenimiento de actividad productiva, el ensanchamiento de la empresa para hacer frente a la competencia de otras empresas.

La falta de recursos de capital de trabajo paraliza funciones de producción y mercadeo, que dificultan el cumplimiento de las políticas de crecimiento hasta menguar la actividad y llevar a la empresa a la consecuyente falta de rentabilidad.

Las causas del capital de trabajo se pueden identificar con la incapacidad en la generación interna de fondos que permiten solvencia a la empresa, cuya consecuencia es la incapacidad para generar nuevos proyectos de inversión o de ensanchamiento.

7.6 ENDEUDAMIENTO.

Los niveles de endeudamiento deben estar en proporción de la capacidad de generar efectivo y dar cumplimiento al pago del servicio de la deuda, también tiene mucha relación con el buen o mal momento económico que este pasando el sector, porque ello permite o dificulta una actividad próspera. En tiempos de baja productividad, el endeudamiento puede acabar con la empresa por la falta de generación de efectivo, por tal razón el apalancamiento debe hacerse vía recursos de los asociados, para flexibilizar el costo de capital de trabajo.

Los costos del endeudamiento, aminoran las utilidades y tienen el consecuyente efecto en la rentabilidad de la empresa, en tanto que los costos de la emisión de títulos corporativos, permiten disminuirlos, cuando se distribuye la participación o el dividendo.

La credibilidad que tengan las instituciones financieras de la empresa, por el buen manejo de la deuda, es un intangible no económico que cuenta mucho, al momento de tomar decisiones de endeudamiento.

Las causas específicas del endeudamiento son: nivel de endeudamiento, margen operacional y la cobertura de intereses, los cuales repercuten sus efectos en disminución de dividendos, utilidad por acción y crédito empresarial.

7.7 RENTABILIDAD

El problema de rentabilidad radica en baja generación de fondos netos, que permitan cubrir el costo de capital de la inversión y financiar el crecimiento de la actividad del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS.

Cuando determinados sectores de la producción no generan un remante necesario para la satisfacción de su propietario – UNIVERSIDAD DE NARIÑO - y la capitalización, son absorbidas por el estado para subsidiarlos en precios y sobre todo si el servicio es de utilidad pública.

La rentabilidad debe ser la principal fuente de financiamiento de las operaciones, las que marquen el crecimiento de las empresas y la de sus dueños. Si hay rentabilidad los remanentes apoyan otros proyectos de ampliación de planta y mercadeo.

Las causas de la rentabilidad vienen explicaciones por los indicadores de gestión de la gráfica de Dupont, los cuales dependen de la rentabilidad sobre las ventas y la rotación de los activos. Estos tienen unos efectos inmediatos en la baja capitalización y niveles bajos de dividendos y participaciones.

7.8 RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE LIQUIDEZ. Sirven para medir la capacidad de cancelar obligaciones a corto plazo.

$$\text{-RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{590.347}{54.216} = 10,88$$

Nos indica que por cada peso que debe el Fondo de Granjas a corto plazo, existe un respaldo de \$10.88.

$$\text{-RAZÓN PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente.}}$$

$$\frac{590.347 - 76.399}{54.216} = 9.47$$

Indica que sin recurrir a los valores de inventarios se tiene \$9.47 de respaldo sin tener que realizarlos por cada peso que adeuda.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO. Su objetivo es medir que grado y de que forma participan los acreedores.

$$\text{-NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Total Pasivo con terceros}}{\text{Total de Activo}} = \frac{54.216}{1.051.761} = 0.051$$

Este indicador da a conocer que por cada peso que el Fondo de Granjas tiene invertido en activo para el año 2.006; 0.051 centavos son financiados por terceros.

-APALANCAMIENTO TOTAL

$$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}} = \frac{54.216}{997.545} = 0.054$$

El Patrimonio de la Universidad por parte del Fondo de Granjas se encuentra comprometido en 0.054 por cada peso en el año anterior.

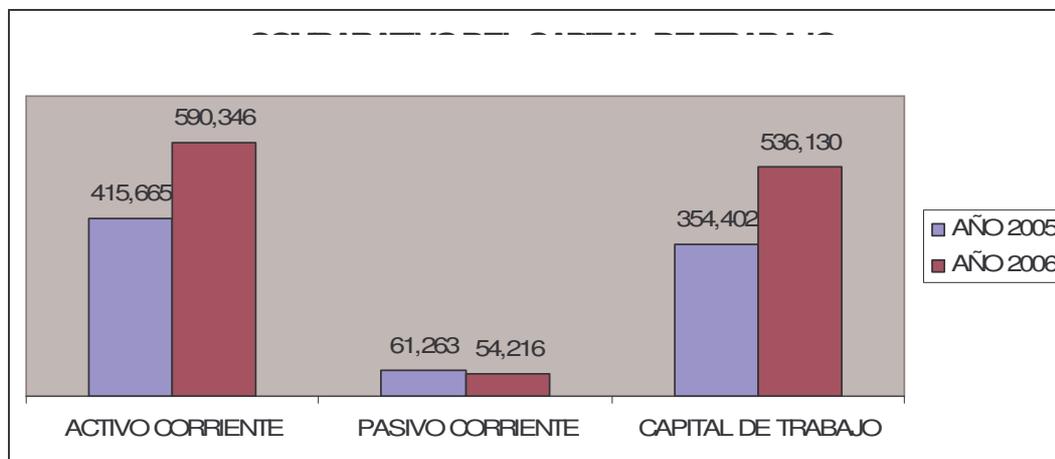
Cuadro 13. CAPITAL DE TRABAJO. ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

	AÑO 2005	AÑO 2006	VARIACIÓN	%
ACTIVO CORRIENTE	415.665	590.346	174.681	29,59
PASIVO CORRIENTE	-61.263	-54.216	7.047	-13,00
CAPITAL DE TRABAJO	354.402	536.130	181.728	51,28

Fuente. Esta investigación

Representa el capital disponible que se encuentra en movimiento en la entidad.

Figura 13. COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO



Fuente. Esta investigación

7.9 UTILIZACION DE LAS GRANJAS

En las diferentes granjas en el año 2006 se atendieron a un total de 14.567 personas, donde el mayor porcentaje lo ocupa la atención a particulares provenientes del SENA, UMATAS, Cabildos indígenas, Colegios Agropecuarios, Colegios particulares, etc.

De acuerdo a revisión de informes anteriores, en el año 2005 se obtuvo 22.162 personas que visitaron las diferentes granjas, lo que conlleva a una disminución de 7595 personas, situación que se debe analizar para poder seguir sirviendo a la comunidad.

Con relación a la parte académica se atendieron a 9433 estudiantes que corresponde al 64.76% y extensión a la comunidad 5134 personas para un 35.24%

Cuadro 14. UTILIZACION DE LAS GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

PROGRAMA	SEMESTRE A	SEMESTRE B	TOTAL	PORCENTAJE
ACUICOLA	0	14	14	0.10
Agroforestal	1566	2128	3694	25.36
Agronomía	1191	757	1948	13.37
Zootecnia	455	1318	1773	12.17
Veterinaria	854	248	1102	7.56
Química	0	13	13	0.09
Biología	35	0	35	0.24
Recursos Hidrobiológ	39	0	39	0.27
Particulares	3717	1417	5134	35.24
Invest. Pregrado Zootec.	6	480	486	3.24
Invest. Pregrado Veterin.	0	44	44	0.30
Semestre Pract. Zootec.	285	0	285	1.96
TOTAL	7863	6740	14567	100

Fuente. Esta investigación

7.10 EVALUACION DE LAS DIFERENTES GRANJAS – AÑO 2.006

Se realizó un análisis basado en los egresos e ingresos de cada uno de los programas (evaluados teniendo en cuenta factura por factura, debido a que el programa contable del fondo de granjas, no nos puede dar la información por cada uno de ellos) y sin tener en cuenta la parte de mano de obra y administración porque la Universidad por ser pública y su función principal es la docencia, tiene un sistema especial de explotación agropecuaria, situación que no podríamos compararla con entidades particulares. De todas maneras se trata de tener programas que además de cumplir con la parte productiva, sirvan de apoyo con la docencia y traten de minimizar los egresos.

En el año 2006 las cinco granjas de la Universidad tuvieron unos Egresos de \$ 384'577.730 equivalente al 100% y unos ingresos de \$ 377'649.545, para una pérdida de \$ 6'928.185. (Ver Tabla: 2)

Cuadro 15. TABLA DE ANALISIS ECONÓMICO

PROGRAMA	TOTAL EGRESOS	TOTAL INGRESOS	UTILIDAD
APICULTURA	989,650.00	450,000.00	-539,650.00
CONEJOS	4,775,296.00	1,860,000.00	-2,915,296.00
CUYES	15,385,198.00	18,780,590.00	3,395,392.00
OVINOS	1,182,249.00	670.00	-1,181,579.00
PORCINOS	95,378,162.00	91,874,980.00	-3,503,182.00
TECNOLOGIA DE CARNES	9,911,355.00	30,466,727.00	20,555,372.00
TOTAL PROGRAMA PECUARIOS BOTANA	127,621,910.00	143,432,967.00	15,811,057.00
FACIA - TODOS LOS PROGRAMAS	41,713,281.00	16,433,004.00	25,280,277.00
OTROS PROGRAMAS BOTANA			
EQUINOS	45,405.00	0.00	-45,405.00
CANINOS	41,328.00	0.00	-41,328.00
GANADERIA PRACTICA	7,479,484.00	0.00	-7,479,484.00
TOTAL OTROS PROG. BOTANA	7,566,217.00	0.00	-7,566,217.00
CHIMANGUAL-PROG.LECHE	101,008,483.00	155,863,124.00	54,854,641.00
GUAMUEZ - JAULAS FLOTANTES	34,902,498.00	11,724,750.00	23,177,748.00
LA QUINTA	2,728,217.00	0.00	-2,728,217.00
MARAGRICOLA			
PROGRAMA GANADO DE CARNE	67,121,069.00	49,999,700.00	17,121,369.00
PROGRAMAS ING. ACUICOLA	1,884,805.00	196,000.00	-1,688,805.00
TOTAL MARAGRICOLA	69,005,874.00	50,195,700.00	18,810,174.00
VALENCIA	31,250.00	0.00	-31,250.00
TOTAL	384,577,730.00	377,649,545.00	-6,928,185.00

Fuente. Esta investigación

7.11 EVALUACION POR GRANJAS

7.11.1 Botana. El 46.05% de los egresos los tiene la Granja de Botana, equivalente a \$ 177'273.361,17, y unos ingresos de 42,43% para \$ 160'535.301,88 obteniéndose un déficit de \$ 16'738.059,30. (Tabla 2)

Dentro de Botana, la parte pecuaria, tiene unos costos del 33.15% equivalente a \$ 127'621.910,88 y unos ingresos del 38.09% que corresponde a \$ 144'102.297, generando un saldo positivo de \$ 16'480.386,12 (tabla 2).

La parte Agrícola, tiene unos egresos de \$ 41'713.281 correspondiente al 10.84% de los egresos y unos ingresos de \$ 16'433.004,88 que equivale al 4.34% de los ingresos, generando un valor negativo de \$ 25'280.276,12 (Tabla 2)

En Botana existen también los denominados Otros Programas (equinos, caninos y Ganado de Practica) que generan unos egresos de \$ 7'938.169,29 equivalentes al 2.05% de los egresos, sin generar ningún ingreso. (Tabla 2).

Al analizar individualmente los programas pecuarios de Botana, el que mejor se comporta es Tecnología de Carne, con un saldo positivo de \$ 20'555.371,85 seguido de Cuyes con \$ 3'395.391,50. Los programas de Porcinos, conejos con las inversiones presupuestadas para el año 2006 pueden dar saldos positivos al finalizar el año.

7.11.2 Granja chimangual. Del total de los egresos de granjas, el programa de Ganado de Leche gastó el 26.24% equivalente a \$ 101'008.483,23 y unos ingresos del total de las granjas del 41,20% cuyo valor en pesos es de \$ 155'863.124, generando un saldo positivo de \$ 54'854.640,77 (Tabla 2).

Es el programa que mejor se comportó en el año 2006, por lo tanto, creo que es justo que estos dineros y de los años anteriores se reinviertan en la construcción de la Planta de Leche y en el Aula y Dormitorios para estudiantes, porque desde hace aproximadamente 7 años no se ha invertido un solo peso al programa. Además se debe dar un reconocimiento al personal que labora en esta granja.

7.11.3 Guamuez. Este programa a penas ingresó a granjas aproximadamente hace un año, con dificultades especialmente de presupuesto, tuvo unos egresos para el 2006 de \$ 34'902.498,73 equivalente al 9,07% del total de gastos y unos ingresos de \$ 11'724.750 que corresponde a 3.10 % de los ingresos (Tabla 2), con un saldo negativo de \$ 23'177.748,73.

Analizando el proyecto para el presupuesto del año 2006, es un programa que podría dar saldo positivo si se cumple con el cronograma de compra de alevinos y suministro de concentrado.

7.11.4 La quinta. Causó unos egresos de \$ 2'728.217 equivalente al 0.71% de los gastos totales de granjas, sin generar ingresos. (Tabla 2).

7.11.5 Maragricola. Existen dos programas, el del Programa de Recursos Hidrobiológicos y el de Ganado de Carne, son programas que ingresaron a granjas también aproximadamente hace un año y con las limitantes enunciadas anteriormente.

El programa de Ganado de Carne generó unos egresos de \$ 67'121.069,04 correspondiente al 17.56% y unos Ingresos de \$ 49'999.700 equivalente al 13.22% con un saldo negativo de \$ 17'121.369, 04 (Tabla 2).

Este es un programa que tiene futuro para las granjas, si se hubiera utilizado la cuota del préstamo y la compra oportuna de los animales, el saldo negativo bajaría considerablemente, además se ha tenido que hacer muchos gastos en infraestructura que afecta a los ingresos por ser plata "muerta".

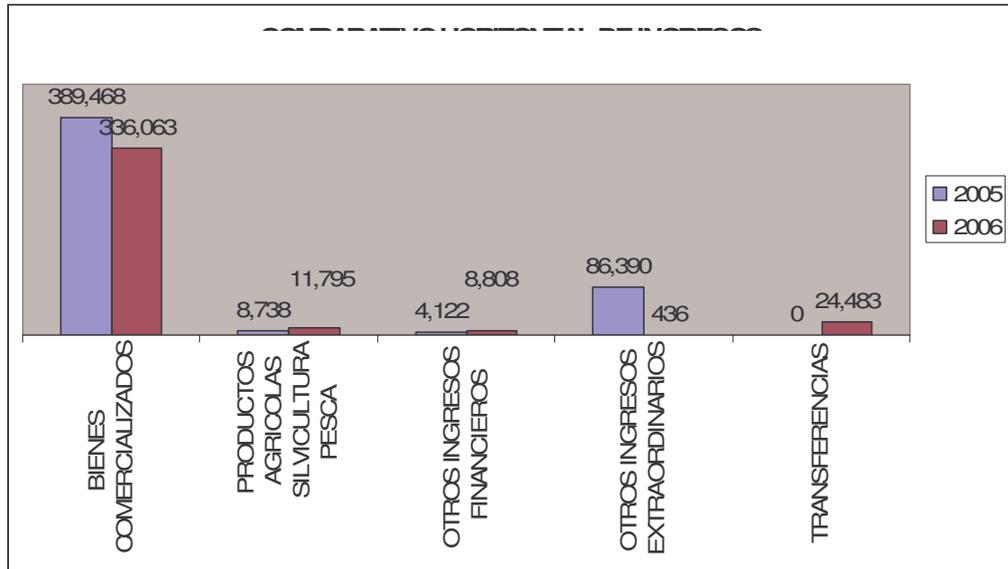
El programa acuícola presentó unos egresos de \$ 1'884.805,60 que corresponde al 0.49% y unos ingresos de \$ 196.000, para un déficit de \$ 1'688.805,60 (Tabla 2), es un programa que necesita una inversión alta para que sea rentable, para la cual se presentó el proyecto a planeación de la Universidad de Nariño.

**Cuadro 16. ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL.
FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

CIFRAS EN MILES DE \$				
	2005	2006	VARIACION	%
INGRESOS				
BIENES COMERCIALIZADOS	389,468	336,063	-53,405	-15.89
PRODUCTOS AGRICOLAS SILVICULTURA PESCA	8,738	11,795	3,057	25.92
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4,122	8,808	4,686	53.2
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	86,390	436	-85,954	19714.22
TRANSFERENCIAS	0	24,483	24,483	100
TOTAL INGRESOS	488,718	381,586	-107,132	-28.08
EGRESOS				
GASTOS				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERALES	639	0	-639	0
GASTOS DE ADMINISTRACION IMPUESTOS	689	1,646	957	58.14
PROVISIONES	49882	1,129	-48,753	-4319.54
DEPRECIACIONES	4587	0	-4,587	0
AMORTIZACIONES	568	688	120	17.41
OTROS GASTOS FINANCIEROS	578	2,413	1,835	76.05
OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	0	120	120	100
AJUSTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1710	-1,237	473	-38.19
GASTO INVERSION SOCIAL	3363	30	-3,333	-11110
TOTAL GASTOS	58,596	4,788	-53,808	-1123.85
COSTOS				
SERVICIOS EDUCATIVOS	574,583	635,994	61,411	9.66
TOTAL COSTOS	574,583	635,994	61,411	9.66
TOTAL COSTOS Y GASTOS	633,179	640,781	7,602	1.19
RESULTADO DEL EJERCICIO	144,461	259,195	-114,734	44.27

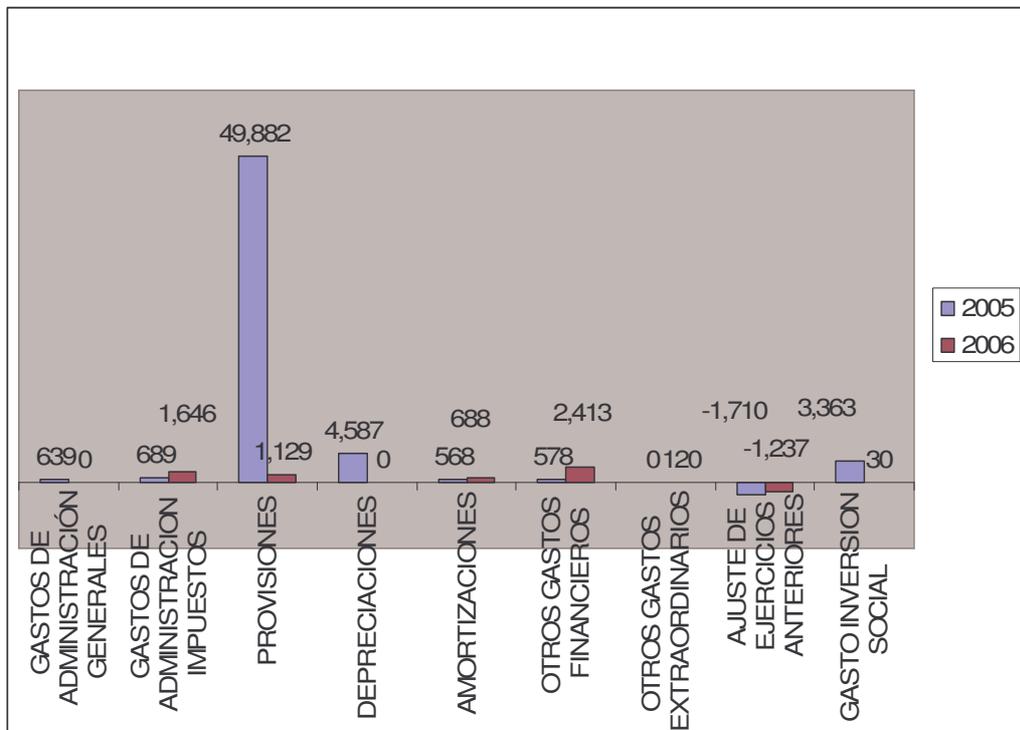
Fuente. Esta investigación

Figura 14. COMPARATIVO HORIZONTAL DE INGRESOS



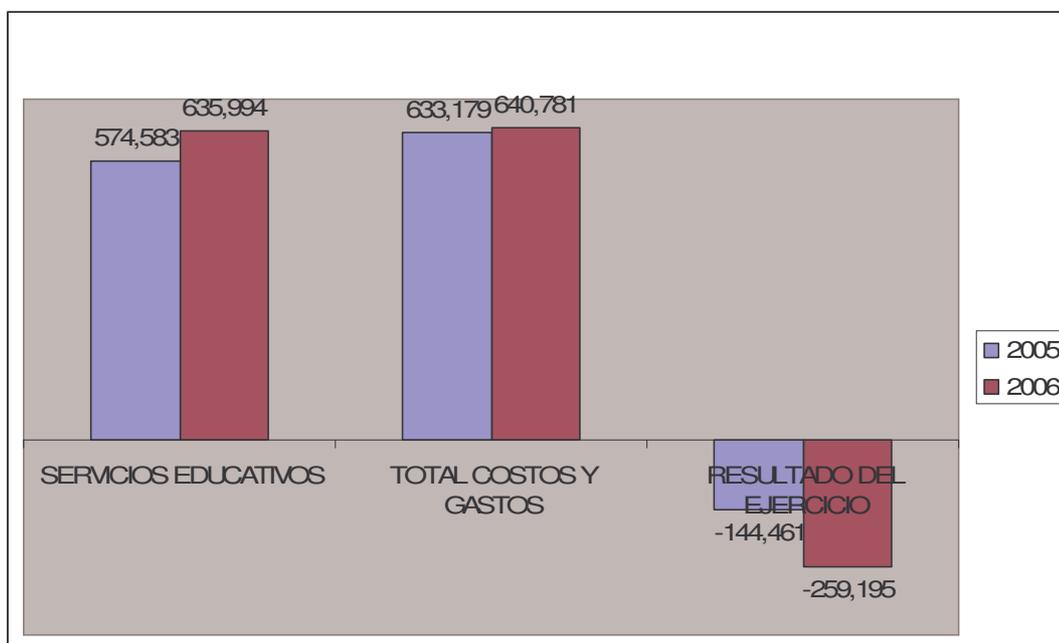
Fuente. Esta investigación

Figura 15. VARIACIÓN HORIZONTAL DE GASTOS



Fuente. Esta investigación

Figura 16. COMPARATIVO HORIZONTAL COSTOS, GASTOS Y RESULTADOS



Fuente. Esta investigación

A continuación se presenta el estado de resultados comparativo de los últimos cinco años; cabe anotar que es de estos estados financieros de donde se extrajo la información utilizada en los diferentes cálculos realizados, para el respectivo diagnóstico financiero.

Cuadro 17. ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS - UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)					
	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
BIENES COMERCIALIZADOS	226,718	194,095	206,812	389,468	336,063
PRODUCTOS AGRICOLAS SILVICULTURA PESCA	4,674	2,953	2,325	8,738	11,795
DEVOLUCIÓN VENTA DE BIENES	-35	0	0	0	0

TRANSFERENCIAS UDENAR EFECTIVAS	0	0	313,915	0	0
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4,537	5,778	2,805	4,122	8,808
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	36,781	18,756	64,182	86,390	436
TRANSFERENCIAS	167,839	145,369	16,276	0	24,483
TRANSFERENCIAS UDERNAR SALARIOS	0	192,270	0	0	0
TOTAL INGRESOS	440,514	559,221	606,315	488,718	381,586
EGRESOS					
GASTOS					
GASTOS DE ADMINISTRACION SUELDOS	0	300	0	0	0
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN GENERALES	4,413	1,865	3,369	639	0
GASTOS DE ADMINISTRACION IMPUESTOS	4,292	167	2,728	689	1,646
GASTOS DE OPERACIÓN SUELDO	0	239	0	0	0
PROVISIONES	41,523	67,943	1,827	49882	1,129
DEPRECIACIONES	9,483	12,079	9,207	4587	0
AMORTIZACIONES	13,578	11,004	3,007	568	688
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1,379	308	451	578	2,413
OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	7,558	0	800	0	120
INTERESES	0	75	0	0	0
AJUSTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	4,582	8,619	111	-1710	-1,237
GASTO INVERSION SOCIAL	17,252	11,638	4,863	3363	30
TOTAL GASTOS	104,060	114,237	26,363	58,596	4,788
COSTOS					
SERVICIOS EDUCATIVOS	460,250	541,206	499,716	574,583	635,994
TOTAL COSTOS	460,250	541,206	499,716	574,583	635,994
TOTAL COSTOS Y GASTOS	564,310	655,443	526,079	633,179	640,781
	-			-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	123,796	-96,222	80,236	144,461	259,195

Fuente. Esta investigación

8. PLANIFICACION FINANCIERA

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

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

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

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

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

Los requisitos que espera una adecuada planificación financiera son:

A. PREVISIÓN: Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.

B. FINANCIACIÓN ÓPTIMA: No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

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

La administración financiera y el capital de trabajo son aspectos importantes ya que se refieren al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados, por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

Cuando una empresa tiene entradas de caja inciertas, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

De esta manera el capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa".

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las

obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

Se determina que hay un origen y la necesidad del capital de trabajo el cual está basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa.

✓ **RENTABILIDAD VS. RIESGO**

Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

Naturaleza de la empresa: Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.

Capacidad de los activos: Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

Costos de financiación: Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa , cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes , directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

9. PLAN FINANCIERO. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS UNIVERSIDAD DE NARIÑO AÑO 2009.

El plan financiero se constituye en un instrumento de planificación y gestión financiera a través del cual se establece la previsión de los ingresos y egresos del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO con base en el estatuto resupuestal y el presupuesto general de la universidad, en los programas y proyectos que para cada sector estratégico del plan de desarrollo del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS se ha establecido, en las fuentes de financiación internas y externas con que cuenta la dependencia y en el Plan Operativo Anual de Inversiones.

9.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Los recursos financieros del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO provienen de las siguientes fuentes: fondos comunes de la universidad, y recursos propios provenientes de los INGRESOS por venta de productos.

Los primeros asignados a un **centro de costo** están destinados a la contratación de profesores (de tiempo completo, medio tiempo y cátedra) personal administrativo (secretarías y auxiliares administrativas) compra de materiales fungibles (papelería y suministros) y gastos generales de funcionamiento; los cuales no están siendo cargados al presupuesto del FONDO DE GRANJAS, sino que estos son sufragados por la administración central.

Los segundos, asignados a otro **centro de costos** están destinados a apoyar programas propios del FONDO y proyectos específicos de cada FACULTAD usuaria de los servicios académicos por prácticas y proyectos productivos.

La VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS es una fuente de financiación muy importante, especialmente en el momento actual cuando las políticas educativas a escala nacional plantean la autosuficiencia como requisito esencial de eficiencia y supervivencia de las universidades públicas del país y cuando debido a la situación financiera de la Universidad de NARIÑO, esta le traslada a sus unidades académicas la responsabilidad de auto costear algunos de sus programas y proyectos.

Otra fuente de financiación importante que hay que tratar de conocer, CENTRALIZAR EN EL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS y utilizar para cofinanciar proyectos específicos de currículo, investigación, capacitación,

realización y asistencia a eventos nacionales e internacionales y adquisición de equipos, entre otros, tales son los **Fondos y Proyectos Especiales EN CONVENIOS** los cuales ha servido para financiar proyectos de investigación entre otros.

9.2 PRESUPUESTO GENERAL

Es necesario el establecimiento de un presupuesto anual de funcionamiento que considere, los ingresos, las líneas de gastos o egresos, la reserva o fondo de previsión y las disposiciones generales que definen la operatividad del presupuesto establecido para el centro de costo especial, (**Ver Anexo # 1**).

9.2.1 Ingresos. Están conformados por las utilidades anuales que arrojan los proyectos desarrollados a través del Sistema de distribución a través de los puntos de ventas luego de deducir el un posible 10% (como costos de administración para todos los proyectos).

9.2.2 Egresos. Están conformados por las deducciones o retenciones que hace la TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO y los costos fijos de operación del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UDENAR. Así:

-Deducciones del 30 % sobre utilidades.

Es factible que se establezca una retención realizada por el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS del 30 %, de las utilidades obtenidas en cada proyecto que realiza, con el fin de mejorar su situación financiera.

-Costos fijos anuales para el funcionamiento del FONDO

Constituidos por los Salarios, Prestaciones Sociales del personal del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UDENAR y los Suministros necesarios para el adecuado funcionamiento del mismo.

9.2.3 Reserva 10%. Del total disponible, se establecerá una reserva o fondo de previsión anual del 10% destinado a garantizar la liquidez permanente del FONDO y la posibilidad de un ahorro o techo financiero, a futuro, que contribuya al funcionamiento del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS en época de crisis económica.

9.2.4 Disposiciones generales:

-ARTICULO UNO: Proyecto de presupuesto

El Jefe del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS apoyado en el informe que la oficina de CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO presenta sobre el resultado del

presupuesto ejecutado a la fecha, someterá a consideración del comité de FONDO ESPECIAL DE GRANJAS el proyecto de presupuesto anual para la vigencia correspondiente al año siguiente.

-ARTICULO DOS: Aprobación del presupuesto

Deberá estar aprobado por el comité de FONDO ESPECIAL DE GRANJAS el presupuesto anual del año siguiente.

-ARTICULO TRES: Ejecución

Solo se podrán ejecutar programas y proyectos de inversión que hagan parte del presupuesto general establecido.

-ARTICULO CUATRO: Modificaciones al presupuesto

El Jefe del FONDO con el visto bueno del comité del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS podrá reducir las apropiaciones cuando se estime que los recaudos del año puedan ser inferiores al total de los gastos y obligaciones contraídas.

-ARTICULO CINCO: Adiciones, Disminuciones y Traslados Presupuestales

Cuando durante la ejecución presupuestal se considere necesario aumentar o disminuir el monto de las apropiaciones, reducir los servicios existentes o pactar unos nuevos se someterá a consideración del comité del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS dicha situación y será esta la instancia que apruebe o no las adiciones, disminuciones y traslados.

-ARTICULO SEIS: Prelación de Pagos

Se atenderá prioritaria y oportunamente el pago de servicios personales y profesionales propios de los proyectos y lo relacionado con el mantenimiento general del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UDENAR.

9.3 PLAN OPERATIVO ANUAL DE INVERSIONES

En él se establecen las líneas de gastos y su destinación específica anual por sectores estratégicos y proyectos, de acuerdo a las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS y más concretamente en plan operativo. **(Ver anexo # 2)**

9.4 PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL DEL GASTO

Con el fin de garantizar la eficacia y racionalidad del gasto y proyectar por esa vía las operaciones efectivas de caja o desembolsos que la tesorería de la Universidad tiene que hacer, de los dineros disponibles en el centro de costos del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UDENAR, es necesario hacer un seguimiento cuatrimestral de gastos. **(Ver anexo 3)**

9.5 REGLAMENTACIONES:

La utilización de algunos de los recursos establecidos en el plan anual de inversiones deberán reglamentarse con el fin de garantizar su ágil y adecuada utilización.

10. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se enmarca dentro del tipo descriptivo, toda vez que describe el fondo especial de Granjas de la Universidad de Nariño para poder identificar sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades con el fin de presentar un plan estratégico.

10.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado es la observación directa por medio del análisis de los factores internos y externos que afectan a la entidad sintetizándolos en las estrategias corporativas que constituyen el Plan estratégico del fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

10.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Para la información relacionada con los factores internos de la ENTIDAD, se acudió a la fuente primaria, que son los directivos y trabajadores que conforman el área financiera de la UNVERSIDAD DE NARIÑO a los cuales se les solicito la información necesaria con el fin de diagnosticar las operaciones del FONDO ESPECIAL en torno a su Gerencia, Finanzas, Producción, Investigación y desarrollo y Sistemas de Información.

También se hizo uso de las fuentes secundarias como son los libros contables y las investigaciones e informes realizados entorno a dicho fondo.

10.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

A la información proveniente de los funcionarios se le aplicaron las técnicas estadísticas necesarias para obtener cuadros y gráficos que nos permitió visualizar la posición actual del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS, estableciendo tendencias que permitieron la formulación de estrategias. El resto de la información fue tratada de forma narrativa y utilizando el método científico.

10.5 COBERTURA DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la información existente desde 2002 hasta el 2006, ya que al momento de la elaboración de este documento no se encontraba disponible aun la información del año 2007.

Se culmino con la formulación del Plan Estratégico, y quedará a cargo de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO la implementación del mismo.

CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico financiero es parte integrante del diagnóstico empresarial, esto debido al aporte del conocimiento sobre el manejo de las finanzas de una empresa, las cuales deben calificarse de acertadas o desacertadas en función de los resultados.
- ✓ El diagnóstico financiero está influenciado altamente por las decisiones que toma la alta dirección de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO y todas las conclusiones deben conducir al analista a calificar la gestión administrativa, de acuerdo a unos parámetros de comportamiento para cada uno de los estados financieros, previstos en las metas y objetivos planteados en la planeación financiera del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS.
- ✓ La opinión del DIRECTOR es válida para orientar las hipótesis de trabajo en el diagnóstico financiero, las cuales se deben confirmar después de unos análisis particulares a cada uno de los estados financieros de acuerdo a los resultados de este estudio, de lo contrario el analista puede sesgarse a dicha opinión.
- ✓ Las partes relevantes que debe contener el estudio del diagnóstico financiero tiene que ser, en primer lugar, una descripción amplia de cada estado financiero observando las decisiones que se tomaron y modificaron las estructuras. Igualmente se debe hacer con los diferentes indicadores financieros, para encontrar una respuesta al manejo de la gestión financiera del FONDO.
- ✓ Lo anterior debe conducir al analista a encontrar las fortalezas y debilidades del diagnóstico, que hacen servir al analista para resaltar aquellos aspectos en los cuales el FONDO ha mantenido un liderazgo o buena gestión, los cuales deben mantenerse para poder aplicar correctivos en aquellos aspectos que son debilidades.
- ✓ Los problemas fundamentales, resultados del diagnóstico financiero, no dejan de ser los mismos para todas los demás FONDOS de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, la importancia del estudio es conocer las causas y efectos particulares que se puedan detectar, como también la claridad obtenida sobre cuál de ellos es el prioritario y cuales aspectos especiales se deben atacar, con soluciones acertadas en la posterior planeación de las actividades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Dar aplicación a la planeación estratégica y financiera en el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, motivando la participación de todos los niveles para que su implantación sea efectiva y logre los resultados propuestos.
- ✓ Acoger las estrategias planteadas dentro del presente plan financiero, con el fin de que el Fondo especial de Granjas de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO aproveche sus oportunidades y minimice sus debilidades.
- ✓ Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo de una asignación certera de funciones y compromisos.
- ✓ Mejorar la situación financiera del FONDO a través de mecanismos para el incremento de los valores correspondiente al traslado de fondos de la administración central de la UNIVERSIDAD.
- ✓ Seguir adelante con la estrategia que busca mayor cobertura del mercado con posibles inversiones futuras, a través de la ampliación de la oferta de productos a fin de procurar el autosostenimiento progresivo.

BIBLIOGRAFÍA

FRED R. David Conceptos de Administración Estratégica, Editorial PEARSON PRENTICE HALL, NOVENA EDICIÓN – MÉXICO. 2004

GOODSTEIN, NOZAN Y PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá. Legis editores, Serie ENTIDAD RIALI. 1995

HILL. Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá 1996

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la Investigación, Universidad Santo Tomás, Bogotá 1978

MINTZBERG, QUINN Y VOYER. El proceso Estratégico. México. Prentice Hall. 1997

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santa fé De Bogotá. TM Editores. 1992

OHMAE, Kenichi. La mente del Estratega. Editorial McGraw Hill. México, 1993

RAMIRO, Alexander Mera E. Y Jhon Hader Ruales O., Informe Final De Práctica Rotacional Granja Botana Universidad De Nariño, 2006.

ANEXOS

ANEXO A. PRESUPUESTO

INGRESOS	TOTAL DISPONIBLE	RESERVA (10%)

(1) A ENERO DE 2009

**TARIFAS SALARIOS PERSONAL DEL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
2009**

GASTOS FIJOS		
CARGO	\$ MES	TOTAL AÑO
SECRETARIAS		
SUMINISTROS Y PAPELERIA PARA EL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS		
TOTAL		

**ANEXO B. FONDO ESPECIAL DE GRANJAS DE LA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
MODELO DE PLAN OPERATIVO
ANUAL DE INVERSIÓN**

El Plan operativo anual de inversiones establece los rubros de gastos e inversiones y su destinación específica anual por sectores estratégicos y líneas de acuerdo a las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS.

SECTOR ESTRATÉGICO UNO: Desarrollo Científico y Tecnológico: Este sector tiene como función lograr la modernización y cualificación de los procesos académicos y productivos del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS, buscando una clara articulación entre Investigación, Docencia y Extensión.

- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	PORCENTAJE
JORNADAS ACADÉMICAS		
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN FINANCIERA		
PAGINA WEB		
TOTAL		

- SECTOR ESTRATÉGICO DOS: Desarrollo del talento humano.

Este sector propugna por establecer en el FONDO una sólida comunidad académica y cultural soportada en la tolerancia, el respeto por la diferencia, la responsabilidad y el sentido de pertenencia hacia el FONDO ESPECIAL DE GRANJAS y hacia la Universidad.

- FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	PORCENTAJE
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN		

APOYO A CAPACITACIÓN DOCENTE, ESTUDIANTIL Y ADMINISTRATIVO		
JORNADAS ACADÉMICAS ACTIVIDADES (DOCENTES, ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO)		
BOLETIN INTERNO		
TOTAL		

-SECTOR ESTRATÉGICO TRES: PROYECCIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS A LA COMUNIDAD LOCAL, REGIONAL, DEPARTAMENTAL Y NACIONAL.

Este sector pretende establecer el nexo entre lo local y lo global, anticipando respuestas, proyectando y validando el saber acumulado internamente y constituyéndose en el lazo de transmisión entre Docencia, Investigación y Extensión, a través de la cual se poseionan y validan en el medio externo conocimientos y metodologías, y se retoman otras que circulan afuera para estar a tono con las nuevas tendencias del desarrollo.

-EXTENSIÓN Y PRÁCTICAS

ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	PORCENTAJE
JORNADAS ACADÉMICAS		
XII CONGRESOS NACIONALES		
SISTEMATIZACIÓN Y DIVULGACIÓN PROCESOS DE EXTENSIÓN		
SISTEMATIZACIÓN Y DIVULGACION PROCESOS DE PRÁCTICA		
PORTAFOLIO DE SERVICIOS		
VINCULACIÓN Y AFILIACIÓN A, REDES,		

ASOCIACIONES Y OTRAS.		
PATICIPACIÓN ACADÉMICA A ASAMBLEAS, ENCUENTROS Y EVENTOS.		
TRANSPORTE MUNICIPAL E INTERMUNICIPAL PROYECTOS		
PROGRAMAS DE PRÁCTICA EN LAS GRANJAS		
TOTAL		

SECTOR ESTRATÉGICO CUATRO: Planificación y Modernización Administrativa

El crecimiento del FONDO ESPECIAL DE GRANJAS y los nuevos desarrollos de la comunicación y la tecnología le exigen estar a tono con las necesidades de la época, de tal manera que la eficiencia, eficacia y oportunidad en la labor administrativa redunden en beneficio de los procesos académicos y aporten a la construcción de organizaciones administrativamente cálidas y funcionales.
DOTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA.

ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	PORCENTAJE
DISEÑO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DEL FONDO ESPECIAL DE GRANJAS		
COMPRA EQUIPOS Y ADECUACION DE AULAS		
SUMINISTROS Y PAPELERIA		
MANTENIMIENTO EQUIPOS		
TOTAL		

SECTOR ESTRATÉGICO QUINTO: Fortalecimiento de la autonomía financiera de la Universidad.

Dentro del fortalecimiento de la autonomía financiera, es necesario mantener o incrementar el porcentaje de ingresos propios, de tal forma que se provean más recursos para la inversión.

RECURSOS ESTAMPILLA	
RESERVA PRESUPUESTAL	
GASTOS FIJOS	
PROYECCION INGRESOS 2009	
TOTAL	

ANEXO C. PLAN OPERATIVO DE CAJA AÑO/2009

CONCEPTO	CUATRIMESTRE 1				CUATRIMESTRE 2				CUATRIMESTRE 3				TOTAL ES	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Gastos Generales: Materiales y Suministros														
Mantenimiento aulas														
Mantenimiento Equipos														
Impresos Publicaciones														
Suscripciones Revistas														
Material Bibliográfico														
Comunic. y Transporte														
Seguros y Pólizas														
Capacitación y Dlo personal no docente														
Capacitación y Dlo docentes														
Eventos académicos y Culturales														
Pasajes														
Viáticos														
Afiliaciones														
Compra de Equipos														
Gastos Varios e Imprevistos														
TOTAL														

Fuente. Esta investigación

