

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS Y
ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS Y/O VINCULADAS AL MUNICIPIO DE PASTO
COMO UN ANALISIS PREVIO A LA IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA
GENERAL DE PROPIEDAD DE EMPRESAS ESTATALES

CHRISTIAN ADOLFO ARAUJO ORTEGA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

SAN JUAN DE PASTO

2016

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS Y
ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS Y/O VINCULADAS AL MUNICIPIO DE PASTO
COMO UN ANALISIS PREVIO A LA IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA
GENERAL DE PROPIEDAD DE EMPRESAS ESTATALES

CHRISTIAN ADOLFO ARAUJO ORTEGA

PROYECTO DE PASANTIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE ECONOMISTA

ASESORES:

ESP. MARIO EDUARDO HIDALGO VILLOTA

ANDRES HERNANDO CHAVES QUIJANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

SAN JUAN DE PASTO

2016

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2016.

RESUMEN

El presente informe es el resultado del proyecto realizado durante la pasantía en la Secretaría de Hacienda Municipal de Pasto, el proyecto se desarrolló con el fin de establecer una base para el inicio del proceso de implementación de la Política de Propiedad de Empresas Estatales, establecida en el documento CONPES 3851, al municipio de Pasto. Este proyecto se llevó a cabo teniendo en cuenta los estados financieros de 2011 a 2015, acuerdos de creación y estatutos de las diez entidades adscritas al municipio, entre las cuales se encuentran INVIPASTO, PASTO DEPORTES, CORPOCARNAVAL, SEPAL S.A, AVANTE, EMAS S.A, EMPOPASTO S.A, TERMINAL DE TRANSPORTES, E.S.E PASTO SALUD y FRIGOVITO S.A. Con la información obtenida se realizó un diagnóstico administrativo y financiero, teniendo en cuenta los principales aspectos de Gobierno Corporativo establecidos en el documento CONPES 3851. En el aspecto administrativo estas entidades presentan algunas similitudes en cuanto a los procesos de selección de los gerentes y representantes de las juntas directivas, no obstante, estos procesos no son los más adecuados, ya que no garantizan transparencia y tampoco se realizan mediante convocatorias abiertas y por concurso de méritos. También se debe destacar que ocho de las diez entidades tienen una participación accionaria mayoritaria del municipio. En el aspecto financiero se encontró que las entidades que presentan la mejor rentabilidad promedio durante los últimos cinco años fueron FRIGOVITO y EMAS S.A con una rentabilidad promedio del 15%. Por otra parte las entidades que presentaron el peor rendimiento financiero fueron CORPOCARNAVAL y PASTO DEPORTES. Finalmente se determinó que es pertinente la implementación de una Política de Propiedad de Empresas que permita tener un adecuado control y monitoreo de las entidades adscritas al municipio y que establezca unos lineamientos para que estas puedan contribuir de manera óptima al desarrollo del mismo.

ABSTRACT

This report is the result of the project carried out during the internship in the Municipal Secretary of Finance in Pasto, the project was developed in order to establish a basis for the beginning of the process of implementation of the Policy of Property of State-owned Companies, established in the document CONPES 3851, to the Municipality of Pasto. This project was carried out taking into account the financial statements from 2011 to 2015, creating agreements and statutes of ten institutions affiliated to the municipality, which include INVIPASTO, PASTO DEPORTES, CORPOCARNAVAL, SEPAL S.A, AVANTE, EMAS S.A, EMPOPASTO S.A, TERMINAL DE TRANSPORTES, E.S.E PASTO SALUD and FRIGOVITO S.A. With the information obtained was performed an administrative and finance diagnostic, taking into account the main aspects of Corporate Government set out in the document CONPES 3851. In the administrative aspect, these entities have some similarities in the processes of selection of managers and representatives of the Boards of Directors, however, these processes aren't the most suitable, because they do not guarantee transparency and are made either through open announcements and merit-based competitions. Also it should be mentioned that eight out of ten entities have a majority stake of the municipality. On the financial aspect was found that entities that present the best average return over the past five years were FRIGOVITO and EMAS S.A with an average return of 15%. On the other hand the entities that submitted the worst financial performance were CORPOCARNAVAL and PASTO DEPORTES. Finally was determined that the implementation of a Policy of Property of Companies, that allows an adequate control and monitoring of the entities belonging to the municipality and to establish some guidelines so that these can contribute optimally to the development of the same.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
3. JUSTIFICACIÓN.....	12
4. METODOLOGÍA.....	14
5. MARCO LEGAL.....	15
6. CONTEXTUALIZACION.....	19
6.1. GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA.....	21
7. MARCO CONCEPTUAL.....	25
8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.....	38
9. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.....	76
10. ANALISIS FINANCIERO GENERAL.....	144
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	151
NETGRAFIA.....	153

LISTA DE GRAFICAS Y CUADROS

	Pág.
Grafica 1. PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN ADOPCIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO SEGÚN NATURALEZA.....	21
Cuadro 1. ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.....	39
Cuadro 2. ANALISIS ADMINISTRATIVO GENERAL DE LAS ENTIDADES ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.....	74
Cuadro 3. ANALISIS FINANCIERO GENERAL DE LAS DIEZ ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.....	146

1. INTRODUCCION

Como se expone en el documento CONPES 3851, en el cual se establece una política general de propiedad de las empresas estatales de orden nacional que se basa en el modelo de gobierno corporativo, el estado colombiano enfrenta grandes retos en el ejercicio de su rol como propietario de empresas estatales, tales como la ineficiente participación en su portafolio, y la ausencia de un mandato claro y explícito, esto debido principalmente a la falta de sistemas de información automatizados que permitan monitorear las empresas estatales, y a que existen rigideces en el marco normativo que les aplica, entre otros factores.

El Municipio de Pasto no es ajeno a estos retos frente al ejercicio de su rol como propietario de las entidades municipales, ya que no existe un modelo de gobierno corporativo mediante el cual se establezca de forma clara y precisa, lineamientos para los procesos de control y evaluación, así como las estrategias a seguir para las entidades públicas. En ese sentido es necesario elaborar desde la administración municipal una política propia frente a la propiedad de las entidades públicas, que permita avanzar hacia un modelo de gobierno corporativo municipal estructurado, claro y eficiente, en base a la política nacional de propiedad de empresas estatales que establece el documento CONPES 3851. Esta propuesta será llevada a cabo mediante la realización de un diagnóstico de diez empresas y entidades públicas del municipio que permita establecer aspectos y características generales, así como un panorama de la situación financiera las mismas con el fin de generar recomendaciones para un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño de las empresas del municipio, y lineamientos para procesos más estructurados en la identificación y evaluación de los representantes de la alcaldía

en las juntas directivas de las respectivas entidades. En base a los resultados del diagnóstico se realizarán recomendaciones para estándares mínimos de una política de propiedad de activos a través de un gobierno corporativo, de acuerdo al marco normativo y de la mano con el plan de desarrollo municipal, que permitan dar inicio a la formulación de una política de propiedad de las empresas del municipio a través de la cual se establezcan mandatos claros a las entidades públicas que permitan implantar metas y objetivos específicos, así como un adecuado control y evaluación de los mismos.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico administrativo y financiero de las diez empresas y entidades públicas adscritas al municipio de Pasto que permita tener una visión general de la situación de las entidades para el inicio del proceso de implementación de la política general de propiedad de empresas estatales, establecida en el documento CONPES 3851 de 2015.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Efectuar un diagnóstico administrativo de las diez entidades públicas adscritas al municipio.
- Realizar un diagnóstico financiero de las diez entidades públicas adscritas al municipio.
- Elaborar recomendaciones para la adopción de una política de propiedad de empresas basada en el modelo de gobierno corporativo establecido en el documento CONPES 3851 de 2015.

3. JUSTIFICACION

En el contexto nacional de la elaboración de una política general de propiedad de las empresas estatales mediante el documento CONPES 3851, en el cual se propone la creación de una entidad a la cual estén adscritas las grandes empresas estatales con el fin de controlar, monitorear y establecer lineamientos a las mismas, entidad que debe ser la ejecutora de la política general de propiedad a nivel nacional, es pertinente evaluar la situación de las entidades públicas adscritas al municipio de Pasto con el fin de adaptar esa propuesta al entorno local, que permita condiciones propicias para la generación de valor de las empresas y un crecimiento continuo de las mismas, contribuyendo de esa manera al municipio y a la región. En ese sentido es importante sentar las bases para un posterior estudio más completo que evalúe a cada una de las entidades de manera profunda para finalmente poder construir de forma adecuada una política de propiedad para las entidades públicas adscritas al municipio.

Si bien el Estado colombiano ha avanzado en algunos aspectos de gobierno corporativo en las grandes empresas nacionales con la normatividad establecida en la Ley 964 de 2005 y el Código País, en donde se promueven buenas prácticas de gobierno corporativo para las empresas emisoras de valores, se ha avanzado menos en mejorar el ejercicio de las funciones de propietario por parte del estado, en elevar los estándares de gobierno dentro del conjunto de empresas estatales no emisoras de valores, y en garantizar que el marco normativo de las empresas estatales les permita competir en igualdad de condiciones con el sector privado. En ese sentido el gobierno corporativo fue diseñado inicialmente para las sociedades abiertas, no obstante ha surgido en

diferentes países un interés muy claro en fortalecer el gobierno corporativo en sociedades cerradas, tal y como se señala en la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

En el contexto colombiano, la necesidad de contar con estándares de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas era palpable, ya que la economía colombiana está compuesta principalmente por sociedades cerradas. (Superintendencia de Sociedades, 2009). El gobierno corporativo no debe ser exclusivo de grandes empresas (Orozco, 2012), por lo tanto actualmente ninguna empresa sea pequeña, mediana o grande, puede desestimar una herramienta como el gobierno corporativo. El gobierno corporativo permite a las empresas ser más competitivas, un mejor aprovechamiento de los recursos que ya poseen y unos mejores resultados de la inversión. Y en el caso de las empresas públicas, el gobierno corporativo busca no solo una adecuada ejecución del presupuesto público sino también una apropiada coordinación con las políticas nacionales y locales.

4. METODOLOGIA

Este trabajo es de tipo descriptivo y se realizara con información secundaria, por lo cual desde la Secretaria de Hacienda Municipal se solicitó a las diez empresas y entidades adscritas al municipio de Pasto la siguiente información:

- Estados financieros de los últimos cinco años.
- Estatuto y manuales de funcionamiento.
- Acuerdo de creación expedido por el municipio.

Las diez entidades tenidas en cuenta para este estudio son: EMPOPASTO, EMAS S.A, AVANTE, CORPOCARNAVAL, PASTO DEPORTES, SEPAL S.A, FRIGOVITO, PASTO SALUD E.S.E., INVIPASTO y TERMINAL DE TRANSPORTES. Cabe resaltar que si bien se dio un tiempo de entre uno y dos meses para la recepción de la información, no todas las entidades enviaron la información completa, por lo tanto se presentan algunas limitaciones en la parte del análisis.

En base a la información obtenida se realizará el diagnóstico financiero y administrativo de las diez entidades lo cual nos permitirá formular recomendaciones para la implementación de la política de propiedad de empresas estatales en base al modelo de gobierno corporativo.

5. MARCO LEGAL

Este proyecto tiene como principal referente legal el documento CONPES 3851, mediante el cual se plantea una política general de propiedad de empresas del Estado del orden nacional, y el cual busca avanzar hacia un modelo de gobierno corporativo estatal claro, eficiente y estructurado. El modelo de gobierno corporativo se basa en la rendición de cuentas efectiva entre una única entidad nacional propietaria y las juntas directivas de las empresas, teniendo en cuenta la autonomía de estas últimas como máximo órgano decisorio de la empresa.

Cabe resaltar que la política de propiedad de empresas basada en el modelo de gobierno corporativo se ha venido implementando en grandes, medianas y pequeñas empresas en varios países de Latinoamérica, siguiendo los principios de la OCDE. Si bien en Colombia las instituciones nacionales han hecho un importante esfuerzo, a partir de la normatividad vigente, en cuanto a lo que significa una adopción de gobierno corporativo (CONFECAMARAS, 2009), se debe mencionar también que los conceptos que se han incorporado en la legislación colombiana referente al gobierno corporativo tratan de abarcar los principios de la OCDE. A continuación se muestran algunas características que han propiciado el lento desarrollo en materia de gobierno corporativo en el país según Gaitán (2010):

- Tendencias negativas en el entorno colombiano para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Propensión de las empresas Colombianas hacia el endeudamiento (Pachón, 2007).

- Mercado de Valores de Colombia orientado con énfasis hacia la renta fija (Pachón, 2007).
- Alto grado de concentración accionaria (Pachón, 2007).
- Desconfianza y poca credibilidad en la eficiencia de la justicia (Marulanda et al., 2003).
- Inestabilidad Jurídica. Modificación en la legislación tributaria e incertidumbre en cuanto a los fallos (Cano, Orduz y Hoyos, 2007).
- Improvisación en la formulación de las normas y poca o ninguna consulta a las empresas afectadas por las regulaciones (Cano, Orduz y Hoyos, 2007).
- El tema de corrupción (Cano, Orduz, & Hoyos, 2007).

Según Pachón (2007), no existe un único cuerpo normativo en donde esté estructurado el marco regulatorio relativo al gobierno corporativo. Por el contrario, se encuentra disperso en normas mercantiles y en el estatuto orgánico del sistema financiero. La Superintendencia financiera emprendió la tarea de instaurar los requisitos para lograr estándares de gobierno corporativo y logró la expedición de la ley 275 de 2001. Las empresas estatales operan dentro de un marco regulatorio complejo y disperso compuesto por una gran cantidad de normas aisladas.

A continuación se expone la normatividad referente a las empresas públicas y a gobierno corporativo en base a lo que recoge el documento CONPES 3851 de 2015.

La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce a las empresas como la base para el desarrollo del país. El artículo 150 en sus numerales 7 y 19, da la potestad al congreso para crear empresas industriales y comerciales del Estado (EICE) y sociedades de economía mixta (SEM) del orden nacional, así como para otorgar facultades extraordinarias al gobierno nacional para crear o modificar las empresas del Estado. Así

mismo en el artículo 336 se establece que el gobierno enajenara o liquidara sus empresas monopolísticas y otorgara a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los términos de eficiencia, en los términos que determine la ley. A nivel municipal la Ley 136 de 1994 y el artículo 350 de la constitución política normatividad dan la autonomía a los municipios para crear y administrar entidades descentralizadas, también para la creación de sociedades de economía mixta y empresas públicas.

Por otra parte, el marco regulatorio general de las relaciones mercantiles y las empresas privadas es establecido por el código de comercio; mientras que la Ley 489 de 1998 contiene las normas particulares sobre la organización y funcionamiento de las entidades descentralizadas del orden nacional, en especial, de las EICE (artículos 84 al 94) y de las SEM (capítulo XIV). Entidades que son organismos autorizados por la ley y que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial. En el caso de las EICE, pueden ser creadas por ley y de propiedad 100% estatal. Cada empresa estatal está vinculada a un ministerio o departamento administrativo. Las SEM, por su parte, son constituidas bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, en las cuales la representación de las acciones directas de la nación corresponde a un Ministro o jefe de Departamento Administrativo. (CONPES 3851, 2015).

La Ley 964 de 2005 y el Código País promueven buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas emisoras de valores, no obstante estos pueden ser adaptados también para las empresas no emisoras, teniendo en cuenta los aspectos generales de funcionamiento de las empresas. El Código País publicado en 2007 Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) establece medidas concretas de gobierno corporativo. El

documento fue actualizado y mejorado por medio de la circular externa 028 de 2014 de la SFC.

Respecto a las sociedades cerradas, se ha avanzado menos en mejorar el ejercicio de las funciones de propietario por parte del estado, en elevar los estándares de gobierno dentro del conjunto de empresas estatales no emisoras de valores, y en garantizar que el marco normativo de las empresas estatales les permita competir en igualdad de condiciones con el sector privado. (CONPES 3851, 2015).

En cuanto a la normatividad del funcionamiento de las empresas públicas, la Ley 489 artículo 84 establece que las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios y las entidades públicas que tienen por objeto la prestación de los mismos, se sujetaran además a la ley 142 de 1994. Por su parte la Ley 100 de 1993 reglamenta el funcionamiento de las empresas sociales del estado E.S.E. junto con la ley 344 de 1996.

El decreto 111 de 1996 (Compilación de las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995) establece el Estatuto orgánico del presupuesto, bajo el cual funcionan todas las empresas y entidades públicas. Y la Ley 781 de 2002 reglamenta la celebración de operaciones de crédito público.

Ley 1753 del 2015 introduce cambios importantes en términos del manejo de presupuesto de las empresas de energía, y de las participaciones accionarias que las entidades tienen sobre empresas en las que el estado tiene participaciones minoritarias.

Cabe anotar que el marco normativo se complementa con el CONPES 3281, el cual establece la estrategia para adelantar un programa de aprovechamiento de activos y

enajenación de participaciones de la nación que no se consideren estratégicas o eficientes.

6. CONTEXTUALIZACION

Teniendo en cuenta que la finalidad de este proyecto es que sirva de base para iniciar la implementación de la política de propiedad de empresas estatales a través del modelo de gobierno corporativo en el municipio de Pasto, es necesario ubicarnos en el contexto internacional y nacional con el fin de tener referencias que nos permitan entender como se ha venido dando este proceso.

El CONPES 3851 señala que a nivel internacional la OCDE resalta que el Estado debe proporcionar lineamientos generales a las juntas directivas de sus empresas con los cuales evaluara su gestión. Por ejemplo, en Chile el sistema de Empresas Públicas firma convenios de desempeño con la junta directiva de cada empresa en donde se establecen objetivos generales de cada compañía, se definen metas a largo y corto plazo, y se identifican indicadores puntuales a través de los cuales se medirá el desempeño de la empresa y su junta directiva.

La OCDE también establece lineamientos para procesos de selección y nominación de los miembros de las juntas directivas de empresas estatales. Las directrices de la OCDE señalan que se debe emplear un sistema robusto para seguimiento a las actividades y el desempeño de las empresas, así como emplear diferentes medios para

mantener informado al público en general sobre dichas actividades con reportes anuales sobre la situación general de las empresas.

A nivel nacional el gobierno corporativo de las empresas del estado colombiano se ha desarrollado sostenidamente durante las últimas dos décadas. Este progreso se ha concentrado en las empresas estatales de mayor tamaño que han democratizado su capital, beneficiadas del robusto marco regulatorio de gobierno corporativo que se ha establecido para las empresas emisoras de valores en general. (CONPES 3851, 2015).

De acuerdo al documento CONPES 3851 de 2015 la evolución de Gobierno Corporativo en Colombia se ha presentado en las grandes empresas emisoras de valores y ha ocurrido como se expone a continuación.

En el año 2000 se efectuó la democratización accionaria de ISA, convirtiéndose así en la primera empresa pública en abrir su capital a privados. Para ello, el Estado publicó la declaración como accionista mayoritario, estableciendo normas claras que, entre otros, protegieron los derechos de los accionistas minoritarios de empresas del Estado.

En 2003 se separaron los diferentes roles que tenía Ecopetrol, en ese entonces de propiedad exclusiva del Estado. Sus funciones regulatorias pasaron a manos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, previniendo así conflictos de interés dentro de la empresa.

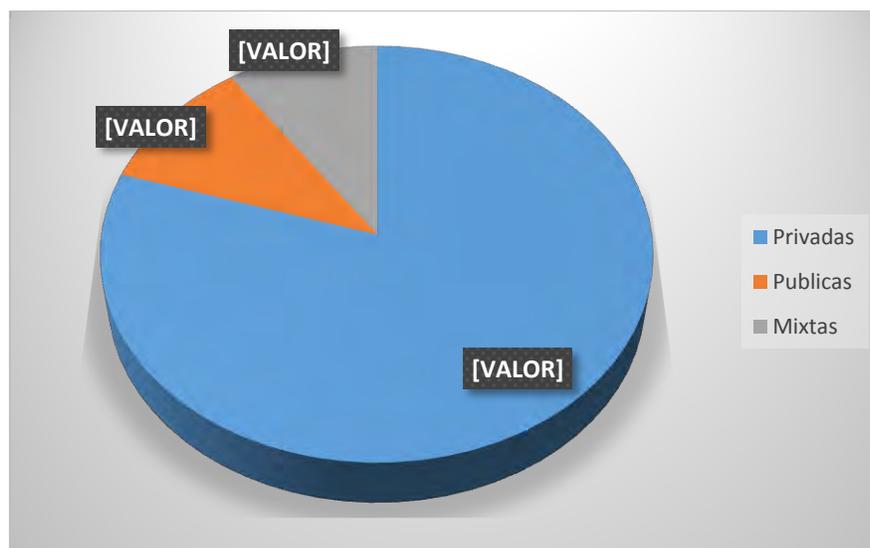
Las tres empresas estatales con acciones enlistadas en la Bolsa de Valores de Colombia, Ecopetrol, ISA e ISAGEN, han desarrollado notables prácticas de gobierno corporativo, dentro de las que se destaca que los miembros independientes son mayoría en las juntas directivas de las tres empresas.

El Ministerio de Hacienda contrató una consultoría privada en 2012 para diagnosticar ineficiencias en el portafolio estatal (municipal) y proponer lineamientos generales sobre la estrategia de gestión de participaciones a largo plazo, como se señala en el documento CONPES 3851. De manera complementaria, se solicitó un reporte a la OCDE que identificara las principales debilidades del Estado para actuar como propietario y presentara recomendaciones para corregirlas con base en las experiencias y las mejores prácticas internacionales.

6.1. Características del Gobierno Corporativo en Colombia

Según el CONPES 3851 la participación de las empresas en adopción de gobierno corporativo por naturaleza para el año 2012 según la superintendencia financiera de Colombia fue la siguiente: Privadas 79,84%, Publicas 10,48%, Mixtas 9,68%.

Grafica 1. Participación de empresas en adopción de gobierno corporativo según naturaleza.



Fuente: Este estudio en base a los datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Las características del gobierno corporativo en Colombia, según Pachón (2007) y Hoyos (2007), son las siguientes:

- Garantía de un marco eficaz para el gobierno corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. (OCDE, 2004, 17). La ley 275 de 2001 habla de la voluntariedad condicionada de adoptar prácticas de gobierno corporativo en las sociedades. También hace referencia a este principio cuando menciona la conexión en línea con el depósito centralizado de valor; igualmente, cuando se refiere al Proyecto de ley del mercado de valores.

- Los Derechos de los accionistas y funciones

Clave en el ámbito de la propiedad el marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. (OCDE, 2004,18). La ley 275 de 2001 hace referencia a este principio en tres ocasiones: cuando plantea la invitación a la autorregulación, con la mención de reforma estatutaria y al hacer alusión a la desconcentración accionaria. Este principio también está regulado en las resoluciones 72 de 2001, sobre el trato equitativo de los accionistas, y 157 de 2002, que protege los derechos de los accionistas.

En el Código de Comercio se pueden encontrar varios artículos que regulan este principio. Artículo 123: aumento o reposición de aporte del socio; artículo 126: aporte

en especie – valor comercial; artículo 135: solidaridad por avalúo de aportes en especie; artículo 137: aportes de industria o trabajo que no son parte del capital social; artículo 138: aportes de industria o trabajo personal con participación de utilidades; artículo 150: distribución de utilidades socios – procedimiento general; artículo 156: cobro de utilidades debidas a los socios; artículo 161: mecanismos de reforma en sociedades por cuotas o partes de interés, y artículo 184: representación del socio en asamblea o junta de socios.

- Tratamiento equitativo de los accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos. (OCDE, 2004, 20). Este principio se refrenda en la resolución 072 de 2001 buscando promover el trato equitativo del accionista. En el artículo 155 del código de comercio se regula este principio estipulando la mayoría para la aprobación de distribución de utilidades.

- El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. (OCDE, 2004, 21).

La ley 275 de 2001 lo establece cuando invita a la autorregulación. Se refiere al deber que tienen las empresas con los grupos de interés de garantizarles protección. Este principio también se regula en dos apartes del Código de Comercio: artículo 154, que habla sobre la reserva social accionaria, y 166, sobre la prueba de la reforma de la sociedad.

- Divulgación de datos y transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. (OCDE, 2004, 22). La ley 275 de 2001, en tres de sus apartados, habla sobre este importante principio: establece los requisitos de divulgación de los mecanismos de gobierno de las empresas al determinar el régimen de revelación mínima y cuando plantea la publicidad de los códigos de buen gobierno.

- Las responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas. (OCDE, 2004, 24). Este principio de la OCDE está regulado en la legislación colombiana por medio de la resolución 116 de 2002 y en varias partes del Código de Comercio: artículo 153, administración de negocios sociales – control; artículo 200, sobre responsabilidad de los administradores; artículo 211, responsabilidad del revisor fiscal, y el artículo 214 relacionado con la reserva del revisor fiscal en el ejercicio de su cargo.

“En conclusión, el marco normativo de las empresas estatales en Colombia es complejo, disperso y en algunos casos resulta en desventajas de las empresas estatales para competir con el sector privado. El desarrollo del gobierno corporativo se ha concentrado en un grupo reducido de empresas estatales, las emisoras de valores. Las buenas prácticas internacionales para el ejercicio de la función de propietario del Estado distan considerablemente de lo que se observa en Colombia, lo cual se evidencia en el diagnóstico de las empresas estatales.” (CONPES 3851).

7. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se hará referencia a los principales conceptos utilizados para el desarrollo de este proyecto, los cuales giran en torno al diagnóstico administrativo y financiero, a la propiedad y control de empresas y al gobierno corporativo. Para esto se analizará cada uno de los conceptos y se tendrá en cuenta algunos autores que han hecho aportes importantes a los mismos.

Diagnostico financiero. Por diagnóstico financiero o análisis financiero se entiende el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. (García, 2009). Por lo tanto con el diagnostico financiero se pretende hacer un análisis de los estados financieros a partir de indicadores de endeudamiento, rentabilidad, liquidez entre otros. Con base a estos indicadores se puede determinar la

situación financiera de la empresa e identificar puntos o áreas específicas sobre las cuales se puede mejorar.

Índices de liquidez. García (2009) define la liquidez como capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo. Entre los principales indicadores de liquidez se encuentran la razón corriente y la prueba ácida.

Índices de endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Indirectamente muestra el grado de riesgo que corren dichos acreedores. Desde el punto de vista de la empresa, los indicadores de endeudamiento sirven para observar la utilización de los recursos externos, es decir con el dinero de quién se está trabajando; y desde el punto de vista del acreedor le permite determinar hasta donde puede otorgar crédito a la empresa. (Ríos, 2012). Los indicadores de endeudamiento más comunes son el nivel de endeudamiento sobre activos, el índice de apalancamiento y la concentración de endeudamiento.

Índices de rentabilidad. Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. (García, 2009). Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella. Los indicadores de rentabilidad es establecen y expresan en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. Los indicadores de rentabilidad se

conocen también como márgenes de rentabilidad los cuales son expresados principalmente en el estado de resultados.

Diagnostico administrativo. El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. (Herrera, 2007).

El campo de aplicación del diagnóstico administrativo no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente. Para efectos de esta investigación el diagnostico administrativo tendrá en cuenta solo aspectos generales de la estructura de cada empresa, dadas las limitaciones en la información brindada.

Según Herrera (2007) el Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.

- De las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.
- De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente un Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, los cuales difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

Política de propiedad. Por otra parte al hablar de una política de propiedad de empresas estatales o públicas, la cual se basa en un modelo de gobierno corporativo, se debe tener en cuenta distintos autores, ya que empezando por los economistas clásicos se han realizado diferentes aportes referentes al gobierno corporativo y a la forma de administrar empresas tanto públicas como privadas.

La preocupación por la separación entre la propiedad y el control ha sido cuestionada por economistas clásicos desde Adam Smith (1776) hasta Berle y Means (1932). Ellos documentaron las formas como los administradores pueden tomar ventaja sobre los accionistas debido a la dispersión que existe entre esas dos características empresariales.

Esta dicotomía ha sido el punto de partida para estudios acerca del gobierno corporativo; a esos aspectos se han adicionado otras preocupaciones como la forma de seleccionar a los directivos y cómo deberían ser monitoreados y controlados (Stiglitz, Citado por Gaitán, 2011).

No obstante, dicha problemática ha sido cuestionada dentro de lo que se conoce como teoría de agencia, es decir, se presenta una relación de agencia entre el principal (inversionista, dueño) y el agente (director, administrador). En la teoría de agencia tradicional se expone la existencia de un conflicto de intereses entre los dueños y sus agentes (gerentes, directores, etc.), los cuales podrían llevar a los administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (Berle & Means, Citados por Gaitán, 2011).

Por el contrario, la teoría de agencia multitarea (Dewatripont, Jewitt & Tirole, 2000) cuestiona el conflicto de intereses entre un grupo de agentes cuando por lo menos uno de ellos está vinculado a un dueño diferente. En síntesis: en la teoría de agencia tradicional se concibe una relación uno a uno y en la teoría de agencia multitarea se examinan relaciones múltiples para explicar resultados.

Durante las últimas décadas se ha considerado que la teoría de agencia multitarea (multitask agency theory) es parte importante del estudio del gobierno corporativo (Child & Rodrigues, 2003). En el enfoque anterior de la teoría económica de la organización se consideraba que los agentes dirigían su atención en una sola tarea, pero investigaciones recientes han mostrado que ellos centran su atención en múltiples actividades que les son ofrecidas y su asignación va a depender de los beneficios derivados de estas y de sus posibles complementos o sustituciones.

En el caso de los gerentes, el orden de realización de las tareas y su prioridad se orientan hacia la realización de aquella tarea que le genere mayor incentivo. Si se mide su gestión en función de la Utilidad por Acción (UPA), él centrará sus esfuerzos en maximizar la upa antes que cualquier otra tarea, es decir, el agente trabaja para mejorar los indicadores y descuida otros aspectos importantes (Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009).

Con los miembros de juntas ocurre algo similar. Para ellos, la priorización de las decisiones está en función de las ventajas que estas les puedan brindar. Su atención estará centrada en aquellas tareas que le forjan mayor beneficio, sea estas la de realizar una inversión en un proyecto, a pesar de la generación de riesgo mayor para el negocio o una inversión en mejora de la eficiencia operacional o en la calidad del producto. Del mismo modo ocurre cuando los miembros de la junta hacen parte de diferentes compañías. (Gaitán, 2011).

Gobierno corporativo. El gobierno corporativo procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros aspectos. Lo hace dentro de la organización, buscando como objetivo la transparencia, objetividad y la competitividad en la gestión administrativa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004)

El concepto de gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. En español se utiliza también gobernanza corporativa, gobernanza societaria y gobierno societario. (Salvochea, 2012).

Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

"Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general". (Murthy, 2003).

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo. (Salvochea, 2012).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus "Principios de Gobierno Corporativo" en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

Los principios de la OCDE (2004) contemplan que el marco de gobierno corporativo debe:

1. Proteger los derechos de accionistas.
2. Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
3. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
4. Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
5. Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
6. Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

La OCDE y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, junto con el Foro Global de Gobierno Corporativo tienen establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, así, en América Latina se han llevado a cabo once mesas redondas Latinoamericanas de GC. La primera se celebró en el año 2000 en São Paulo, Brasil; la segunda en 2001 en Buenos Aires, Argentina; la tercera en 2002 en la Ciudad de México; la cuarta en 2003 en

Santiago de Chile, Chile; la quinta en 2004 en Rio de Janeiro, Brasil; la sexta en 2005 en Lima, Perú; la séptima en 2006 nuevamente en Buenos Aires, Argentina; la octava en 2007 en Medellín, Colombia; la novena en 2008 nuevamente en la Ciudad de México; la décima en 2009 en Santiago de Chile y la undécima nuevamente en Rio de Janeiro, Brasil en 2010. La ciudad sede elegida para la próxima reunión es Lima, Perú en Octubre 2011. (CONPES 3851, 2015).

Hoy en día es tan importante el Gobierno Corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen GC; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior el GC lejos de ser una moda, considerándose un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. (Salvochea, 2012)

El estudio del gobierno corporativo se presenta como una necesidad ya que para lograr la competitividad de las empresas se requiere el establecimiento de criterios que coadyuven a una toma de decisiones que busque el desarrollo sostenible (Ganga, Contreras y Vera Garnica, 2008; Clarke & Dela Rama, 2009). De esta manera, se convierte en una variable fundamental para la creación de valor en las organizaciones (Klapper & Love, 2002). La experiencia muestra que empresas con deficiencia en mecanismos de gobierno corporativo jugaron un papel significativo en la crisis financiera mundial de 2007-2008 (Erkens, Hung & Matos, 2009).

Gobierno corporativo para el Estado propietario y sus empresas

El gobierno corporativo se refiere a la estructura y los procesos para el direccionamiento de las empresas, y el ejercicio de control sobre ellas. El esquema de gobierno corporativo especifica claramente la distribución de derechos y responsabilidades de los accionistas, de las juntas directivas y de los gerentes de las empresas. (CONPES 3851, 2015).

En general, la implementación efectiva de estructuras de gobierno corporativo busca generar transparencia y consistencia frente a quien y como se toman las decisiones dentro de la empresa o grupo de empresas. Así, se genera mayor confiabilidad dentro y fuera de la empresa; y potenciales acreedores e inversionistas logran entender mejor su forma de operar, lo cual tiende a mejorar el acceso y los términos de financiamiento para las empresas, que a su vez mejora su capacidad de inversión y su potencial de crecimiento. Asimismo, reglas claras sobre el gobierno corporativo de las empresas pueden contribuir a mejorar el desempeño operativo a través de una mejor distribución de recursos y una gestión más eficiente (Banco Mundial, 2014). Finalmente, el buen gobierno corporativo mejora la relación con las partes interesadas, fortaleciendo las relaciones laborales y sociales, así como la protección ambiental.

Cabe resaltar que el diseño del gobierno corporativo para empresas estatales requiere consideraciones especiales, ya que el Estado tiene características particulares como propietario de empresas. El documento CONPES 3851 señala tres aspectos importantes acerca del papel del Estado como propietario las cuales se aplican en gran parte también para el papel de los municipios como propietarios. En primer lugar tenemos que el Estado asume un gran número de roles diferentes, lo cual también ocurre con cualquier Administración Municipal, en ese sentido ejercer como propietario es solo uno de esos

roles. En segundo lugar el Estado enfrenta el reto de encontrar un equilibrio entre su responsabilidad de ejercer activamente las funciones de propiedad, y abstenerse de realizar inferencias políticas de corto plazo que comprometan la sostenibilidad de sus empresas en el largo plazo. Y finalmente puede presentarse conflicto de intereses cuando las entidades y/o empresas públicas están adscritas a diferentes dependencias.

Gobierno corporativo para sociedades cerradas

A pesar de que el auge del Gobierno Corporativo ha sido para sociedades abiertas, en épocas más recientes y gracias a la activa participación de países con sistemas económicos diferentes como aquellos localizados en Europa Continental, ha surgido un interés muy claro por fortalecer el Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas. En efecto, en modelos económicos diferentes de los anglosajones, la mayoría de los recursos se transfiere a través de compañías que no negocian sus acciones en las bolsas de valores. Esta circunstancia ha orientado una nueva corriente en Gobierno Corporativo que busca promover la adopción de prácticas de buen gobierno en sociedades cerradas. (McCahery, 2008).

En el contexto colombiano, la necesidad de contar con estándares de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas era palpable: según los datos de la Bolsa de Valores de Colombia, existen 239 sociedades inscritas en bolsa. De acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, en el 2009 reportaron información 22.250 sociedades cerradas. Sin embargo, es importante advertir que el universo de sociedades existentes en Colombia puede ser mucho mayor puesto que en el Registro Único Empresarial aparecen más de 160.000 sociedades constituidas.

Es evidente que la economía colombiana está compuesta por sociedades cerradas. Inclusive, en el sector financiero colombiano, más del 60% de las sociedades tienen características propias de las sociedades de familia. En el sector real, de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades, de las 19.109 empresas que enviaron reportes financieros a diciembre del 2005, el 70% son sociedad de familia (Superintendencia de Sociedades, 2009), considerando las mismas como aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.

En este contexto, el desarrollo del buen Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas es un imperativo para fortalecer la competitividad de nuestro país. Así lo han entendido las distintas entidades públicas y privadas que en un tiempo muy corto lograron adoptar por consenso la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.

De acuerdo con el análisis de las causas de liquidación más frecuentes de las sociedades cerradas en Colombia, realizado por la Superintendencia de Sociedades, los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. En efecto, en un 51.6% de los casos de liquidación obligatoria las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44.3% se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37.4%

de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía.

Las sociedades cerradas están altamente expuestas a amenazas como conflictos entre los temas personales y los empresariales, la concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la ausencia de preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, así como la ausencia de procedimientos formales. (Superintendencia Financiera, 2010).

La aplicación de Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas está regida por la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo de la Superintendencia de Sociedades y Confecámaras. Esta guía establece cuatro propósitos fundamentales para el control de gestión:

Planeación. No es posible controlar la gestión si no existen metas de corto, mediano y largo plazo establecidas para la administración de la compañía. La única ventaja de quien no sabe para dónde va, consiste en que ya llegó a su destino. Por esta razón, las primeras medidas están dirigidas a que las sociedades determinen los objetivos estratégicos que buscan alcanzar. Se decidió dividirlos en función del alcance temporal de cada objetivo con el fin de identificar el grado de avance de las sociedades de acuerdo con las medidas acogidas.

Seguimiento. Desde luego, el control de gestión se sustenta en el seguimiento periódico y sistemático del cumplimiento de los objetivos trazados. Teniendo en cuenta que las medidas de planeación se dividieron para tener en cuenta los distintos

estadios en que se encuentran las compañías, las medidas de seguimiento también se separaron de acuerdo con el alcance temporal de la planeación.

Implementación de correctivos. El seguimiento resulta inocuo si no se implementan adecuadamente las medidas correctivas que resultan del mismo. Por esta razón, también se diseñaron algunas medidas orientadas al fortalecimiento del proceso de implementación de los correctivos adoptados.

Análisis de riesgos. Los desarrollos más recientes sobre los sistemas de control interno parten del reconocimiento y gestión de los riesgos a los cuales están expuestas las compañías. Por esta razón, en la primera versión de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas se introduce algunas medidas que buscan inducir a los empresarios a la gestión por riesgos.

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO

Las empresas y entidades públicas adscritas al municipio son 10: AVANTE, CORPOCARNAVAL, EMAS S.A, EMPOPASTO S.A, SEPAL S.A, TERMINAL DE TRANSPORTES, PASTO DEPORTES, E.S.E PASTOSALUD, INVIPASTO Y FRIGOVITO S.A. Las cuales desempeñan una importante labor en los diferentes sectores económicos de apoyo a la comunidad con diferentes funciones que portan a un mejor desarrollo de su cotidianidad, estas presentan Autonomía Administrativa, es decir que se establecieron los acuerdos institucionales necesarios para que los entes sean descentralizados de orden Municipal, con personería Jurídica, Autonomía Financiera y

de Patrimonio. Todas tienen su domicilio principal en el Municipio de Pasto. Para el análisis administrativo se solicitó a las diez entidades el acuerdo de creación del municipio, los estatutos de la empresa y los manuales de funcionamiento, en base a los cuales se construyó el siguiente cuadro para resaltar aspectos administrativos generales tales como la composición accionaria, el objeto principal, las principales funciones y sus organismos de dirección. Se tomaron estos aspectos ya que son claves para analizar en el marco del modelo de Gobierno Corporativo tal y como lo establece el documento CONPES 3851 de 2015.

**Cuadro 1. ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS
ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.**

	AVANTE	CORPOCARNAVAL	EMAS S.A
Sigla	AVANTE	CORPOCARNAVAL	EMAS S.A
Composición Accionaria	La composición accionaria esta principalmente en el municipio de Pasto y tan	Es un ente privado, que permite la participación Mixta de algunos entes públicos	Se establece un acuerdo en el Gobierno de Navarro Wolf para su creación de la empresa con un capital

Acuerdos

solo un 4% es privado.

Acuerdo N° 001 se aprueban y adoptan los estatutos de unidad administrativa esencial del sistema estratégico de transporte público de pasto UAE SETP.

Sustentado en el documento COMPES 3549, donde se establece la implementación y financiación del SETP, con duración hasta el 2007

en la toma de decisiones.

Institución de carácter privado, funciona como una entidad descentralizada que permite la participación del sector privado. Por tanto, tiene patrimonio propio y autonomía administrativa.

Acuerdo N°006 Autoriza al Alcalde por 6 meses para la constitución de un Ente Jurídico y haga parte del mismo. Los estatutos que rijan al

público del 40% de la empresa.

Resolución 494 de 1996, por la cual el Alcalde de Pasto convoca a una reunión para analizar la viabilidad de un ente encargado del aseo de la ciudad, a partir de lo cual se presenta el proyecto, se revisa los posibles socios y se elaboran los acuerdos 001 al 003 donde se da apertura y primera evaluación.

Acuerdo N° 051. Por el cual se dan facultades al Alcalde para construir una sociedad por Acción Mixta o Privada, cuyo objeto sea la prestación del servicio de aseo en Pasto

Ente Jurídico que por este Acuerdo se autoriza crear, deberá ser puestos a consideración de las organizaciones de artesanos y cultores del carnaval de la Academia Nariñense de Historia, Las Universidades, los consejos Dptales, y Municipales de cultura, gremios, entre otros.

Se establece una modificación al Art 10, donde se denomina al Consejo Directivo como encargado de elegir al Representante Legal

Escritura Pública de Constitución N° 4092 (3.dic.1992) donde se establecen los propietarios, el domicilio, la duración indefinida de la asociación, las actividades requeridas para el aseo de la ciudad, condiciones de funcionamiento

el 39% será capital público y el restante capital privado, con un capital inicial de \$560.000.000

	<p>Acuerdo N°008. Donde se establece el Estatuto del UAE SETP (Unidad Administrativa Especial del Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasto</p>	<p>El objeto fundamental será la organización, financiación, desarrollo, promoción y cualificación del carnaval de negros y blancos y el impulso de programas de bienestar social para sus artesanos y cultores.</p>	<p>Prestar el servicio de aseo a la ciudad de Pasto.</p>
<p>Objetivo</p>	<p>El ente será el Gestor y Ejecutor, planeando e implementando, coordinando y desarrollando el sistema estratégico de Transporte Público de Pasajeros para la Ciudad de Pasto.</p>	<p>Dirigir, Implementar, Administrar, Ejecutar recursos, realizar trámites y adoptar medidas en relación al</p>	<p>Adoptar y desarrollar el plan de Salvaguardia (PES), derivado del Plan Operativo, que</p> <p>Recolección de desechos, animales muertos, y todo que se considera cause desaseo en la ciudad, tanto en la zona residencial como industrial.</p>
<p>Funciones destacadas</p>			

Sistema Estratégico de Transporte Público SETP	garantice la realización anual del carnaval	
Implementar sistemas de monitoreo y coordinación del SETP (en coordinación con el Ministerio de transporte	Desarrollar programas gestionar patrocinios, promoción y difusión que garanticen el Carnaval de Negros y Blancos	Organizar los vehículos con sus logos y distinciones que se encargaran de la recolección de basuras en las diferentes zonas
Evaluar e implementar los procedimientos para la administración de recursos en Encargo Fiduciario	Formula proyectos, desarrollar programas, gestionar las suscripciones de contratos y/o convenios para el fortalecimiento y financiación del Carnaval	Establecer un control administrativo del desempeño de la empresa, desde contratación de personal, adición de socios, organización de zonas de relleno sanitario asignado (inicialmente aportado por la alcaldía y luego esta misma lo compra), atención al usuario, entre otras

<p>Organismos de Dirección</p>	<p>Demás funciones previstas por disposiciones legales o reglamentarias</p> <p>Consejo Directivo y un Gerente General</p>	<p>Impulsar la creación y desarrollo de espacios proactivos y académicos que permitan impulsar la capacidad de los artistas del carnaval, además de hacer uso de la capacidad, experiencia e idoneidad de la Corporación como organizadores de eventos culturales y artísticos a gran escala.</p> <p>Personas Naturales o Jurídicas de carácter público, mixto o privado, Nacionales o Extranjeros y cumplan los requisitos establecidos. Se dividen en Miembros:</p>	<p>Establecer citas de la junta administrativa, para que estos establezcan los lineamientos a seguir en un determinado periodo, además de que enmarcan los estamentos a seguir en caso de una revisión fiscal o liquidación de la entidad</p> <p>la Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva y Gerencia (contara con un secretario</p>

Fundadores y Activos

Consejo Directivo	Alcalde o delegado	La Asamblea General	Asamblea general de Accionistas, estará conformada por un quórum y en las condiciones previstas en los estatutos
	Secretario Municipal de tránsito y transporte	Gerente o quien es su Representante legal	Junta Directiva compuesta por 5 miembros principales, con un suplente personal cada uno
	Delegado del ministerio de Hacienda y Crédito público	Junta Directiva, está conformada por 11 miembros: El Alcalde	El gerente de la sociedad tiene voz, pero no voto
	Delegado del ministerio de Transportes	de Pasto, Gobernador de Nariño, Delegado del Sector empresarial,	
	Delegado del Departamento Nacional de Planeación	2 Representantes del sector Gremial, Representante de la Academia, 2 Representantes de las	
	Un secretario (asignado por periodos)		

		<p>organizaciones de cultores y artesanos del Carnaval, Representante de los medios de comunicación, representante del consejo Mal de cultura y un Representante del Instituto para la recreación y el deporte, Pasto Deporte</p>	
Gerente General	Asignado por el Alcalde	El gerente lo escoge el Alcalde	El Gerente será asignado por el Alcalde
	Gerencia el Desarrollo de las Funciones	Gerencia el Desarrollo de las Funciones	Encargado del desarrollo de las actividades referentes a la empresa.
	Se encargará de dirigir, planificar y coordinar el cumplimiento de la misión y funciones de la SETP, será el	Planificar, organizar y dirigir la ejecución y puesta en marcha del Carnaval de Negros y Blancos de Pasto, en el	

Representante legal y marco del Plan jurídico, Ordenará el Especial de Gasto y Gestionará la Salvaguardia, de las consecución de recursos directrices de la Empréstitos para Asamblea de garantizar la Asociados y de la implementación y Junta Directiva de la ejecución del SETP Entidad, Además de presentar un presupuesto Anual, para su aprobación

Además de Celebrar Administrar, Ser contratos, elaborar Ser representante legal, proyectos de políticas, realizar evaluación y metodologías, técnicas, seguimiento a los entre otras y de programas de la presupuesto anual para entidad, convocar el SETP. Se encargará reuniones, coordinar de Gestionar la inclusión las labores contables del recurso que se de la Entidad, entre inviertan en los estudios otras de obras del SETP.

Y demás funciones señaladas en por las leyes y acuerdos municipales.

Y demás funciones señaladas por la Asamblea o la Junta Directiva.

	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO. PASTO SALUD	FRIGORIFICO JONGOVITO S. A
Sigla	EMPOPASTO	E.S.E. PASTO SALUD.	FRIGOVITO S. A
Composición Accionaria	Inicialmente con Capital público de 99,48% en manos del Municipio, el restante en personas naturales o jurídicas. Lo cual se mantiene en un 90%.	Empresa con patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Dirección Municipal de Salud.	El municipio de Pasto tiene el 35% de las acciones, a cargo de las entidades públicas nacionales y regionales, se encuentra el 54% y el 4% es de propiedad

Acuerdos

Acuerdo del 29 de mayo del 2016, en el cual se establece que se da autoridad al presidente de la entidad para adelantar todo el proceso de modernización empresarial (fortalecimiento industrial).

Además, se establece una nueva estructura orgánica y las funciones de cada parte: La asamblea general de accionistas, la junta directiva, gerencia, control interno, planeación, oficina jurídica, secretaria general y las

Acuerdo 004 del 13 de febrero del 2006, del Concejo Municipal de Pasto, por medio del cual se crea la Empresa Social del Estado PASTO SALUD E.S.E.

No presenta escritura pública de creación, pero el Acuerdo 004, especifica los regímenes de la entidad, creación, objeto, naturaleza jurídica, Domicilio, Patrimonio, dirección y Administración, Vigilancia y Control, entre otras competencias

privada

Presenta Escritura Pública a partir del Acta 002 del 31 de enero del 1999 de creación, firmada por los representantes de los diferentes sindicatos, y el alcalde de Pasto, además considera las firmas de los socios con capital privado

Se establece dónde va a funcionar, quienes serán los representantes legales, quienes conformen la junta directiva, las sanciones por inasistencia a las juntas, quienes conforme la junta directiva podrán representarla por un periodo de 3 años, con

subgerencias de
operaciones, comercio,
ambiental,
administrativa y
financiera

El patrimonio de la ESE Acuerdo No 5 del 29 de marzo del 2016, donde se plantea un el presupuesto para el proyecto de modernización: estableciendo los salarios mundiales según el cargo, se presenta la creación y modificación de algunos cargos.

está compuesto por bienes, muebles e inmuebles, activos y demás objetos que hayan sido transferidos por cualquier entidad de orden nacional e internacional, además de los que se hayan obtenido en función del objetivo de la empresa o por el cumplimiento de la normatividad regional, departamental o nacional.

Objetivo

La prestación de servicios públicos domiciliarios acueducto y alcantarillado

La prestación del servicio público de salud, como parte del Sistema de Seguridad Social en Salud, en el primer nivel de complejidad, sin perjuicio que pueda presentar otros servicios de salud de mayor complejidad, que contribuyan a su desarrollo, conforme a las disposiciones y competencias constitucionales, legales y reglamentarias vigentes

Tiene como objeto la organización administración del servicio de matadero y todos sus procesos industriales en desarrollo de lo cual realizar el sacrificio, explotación, industrialización, comercialización, beneficios y transporte de especies animales, sus carnes, derivados y otros productos subproductos de la ganadería y del ramo de alimentos; igualmente efectuar las investigaciones y estudios necesarios para desarrollar cualquiera actividad mencionadas y en general cualquier otra acción que tienda a la

			promoción y afianzamiento de industrias que tengan relación con el objeto social
Funciones destacadas	Realización de obras civiles	Establecer horarios de atención al público, vigilando que se preste un buen servicio de atención en Salud	la empresa tendrá un capital de 1.200.000.000, dividido en 1200 acciones
	Recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales	Establecer los recaudos por la prestación del servicio, considerando los servicios médicos especializados, de urgencias y quirúrgicos	se encarga del Matar ganado para su expendio según las normas reglamentarias por la ley
	Protección, conservación, recuperación y manejo de cuencas. Además de todas aquellas actividades concesas y complementarias	Establecer un control y vigilancia de los actos que se lleven a cabo dentro de la entidad a través de una tutela administrativa y el control administrativo del ESE pasto	Organizar los animales para el consumo humano, considerando los lineamientos de alimentación y espacio para su crecimiento y desarrollo

	Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva	Establecer el régimen jurídico de los actos de salud, régimen jurídico de los contratos, régimen de personal, régimen presupuestal, financiación y sus excedentes financieros.	Entrega de la carne al expendio de venta de carne de ovino y bobino
Organismos de Dirección	----- Gerencia con su respectiva Secretaría General	Junta directiva y Gerencia	----- Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerente y una secretaria
Consejo Directivo	Oficina de control interno de gestión, Oficina de planeación y Oficina de Asesoría Jurídica Subgerencias de: Operaciones, Comercial, Socio-ambiental, administrativa y Financiera	Junta directiva conformada por 9 miembros: Alcalde de Pasto, Director Municipal de Salud de Pasto Representante del estamento científico de la E.S.E y otro del municipio	

Representante de la
Institución de Educación
Superior con sede
legalmente autorizada en el
Municipio de Pasto

Representante designado
por las Asociaciones de
Usuarios legalmente
establecidas en el Hospital
Local Civil

Representante
Asociaciones de Usuarios-
Representante designado
por los Clubes Cívicos y/o
Asociaciones cívicas

Representante de Gremio
de producción del
Municipio de Pasto

Gerente
General

Garantiza la aplicación
de normas necesarias
para el buen
funcionamiento de la
empresa.

El gerente será escogido
por la junta directiva.

El gerente estará a cargo
del Grupo de Calidad y
del Control Interno,
Además estará en

contacto permanente con el jefe administrativo, el jefe de planta y el jefe de mantenimiento.

Da pautas y establece las políticas para asegurar la sostenibilidad financiera, administrativa y técnica de la empresa

Subgerencia de: servicios de Salud, Administrativa y financiera, y de asesoría Jurídica

sigue los lineamientos establecidos por la junta directiva y la Asamblea, a la vez que busca estrategias para una administración eficiente de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa

La junta directiva se encargará de: formular y diseñar perla general de la empresa, reformar el estatuto interno, Analizar el proyecto de presupuesto, Aprobar los manuales de funciones específicas, supervisar el cumplimiento de programas y planes, Asesorar al Gerente, Autorizar la participación

de le empresa en alianzas

El Gerente se encargará de:
 ser Representante legal,
 efectuar todos los pagos y
 contratos de la ESE,
 trámites relacionados con
 el funcionamiento de la
 misma, articular el trabajo
 de las diferentes partes de
 la entidad

presenta estrategias para
 nuevas unidades de
 negocio relacionadas
 con el recurso hídrico

mantiene una relación
 directa con los actores
 internos y externos,
 gestiona recursos y
 proyectos en el nivel
 regional, local nacional
 e internacional

Y demás funciones
 señaladas en por las leyes y
 acuerdos municipales

	INVIPASTO	PASTO DEPORTES
Sigla	INVIPASTO	PASTO DEPORTES
Composición		
Accionaria	100% publica.	100% publica.

Acuerdos

Decreto N° 676 de 1991 del 09 de diciembre, donde se establece la modificación al documento de construcción de Invitaste, y en especial la autorización de las reformas administrativas al instituto Municipal de Reforma Urbana y Vivienda de Pasto

Decreto 0537 por el cual se crea el instituto Municipal para la recreación y el deporte de Pasto, donde se establece la creación, nombre, naturaleza jurídica y Jurisdicción, su objeto y funciones, organización, composición de la Junta Directiva, su quehacer y el del Director y/o Representante legal. De igual modo se señala su patrimonio y utilización

El documento establece el domicilio, objetivos y funciones de la entidad, seguido de un acápite para el patrimonio, los órganos de administración y dirección

Decreto 0284 del 19 de junio de 2014, por medio del cual se modifica el decreto 435 y el mencionado anteriormente, copilando un solo documento guía para la junta directiva y demás funciones que se consideren desarrollar en el ente

La entidad establece uno comités, los cuales aportan mejoramiento en la dirección y control de los diferentes estamentos del ente: de planeación, de Créditos y Adjudicaciones, de la oficina jurídica, de la división técnica, de la división financiera, del control fiscal y otras disposiciones.

Objetivo

El instituto Municipal de Reforma Urbana y Vivienda de Pasto-INVIPASTO, tiene como objetivo desarrollar las políticas de vivienda de interés social, en el Municipio de Pasto, en los términos previstos en la Ley de Reforma Urbana y demás normas concordantes y complementarlas y la promoción e impulso a las

El objeto de El instituto Municipal para la Recreación y el Deporte - PASTO DEPORTE, es generar y brindar a la comunidad del Municipio de Pasto las oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la educación fiscalía y la educación

organizaciones populares de la vivienda

extraescolar como contribución al desarrollo integral de individuo para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Pasto.

Funciones destacadas

Velar por el cumplimiento de las normas legales, fijar las políticas generales para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social, coordinar las acciones con otras entidades para la expiación territorial

Formular el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, distribuir los recursos de acuerdo a las metas presupuestales, proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan sectorial Nacional

Canalizar recursos de subsidios familiares, suscribir convenios que den aplicación al sistema nacional de Vivienda de Interés Social con entidades públicas y/o privadas

Integrar la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en el municipio, apoyar el desarrollo coordinar la gestión deportiva y recreativa con a las funciones del municipio

Desarrollar programas de construcción, adquisición, mejoramiento en zonas de alto riesgo, rehabilitación de inquilinato y legalización de títulos; Adquirir por enajenación voluntaria, expropiación o extinción de dominio los inmuebles necesarios para la ejecución

Fomentar, promover, estimular, impulsar, asesorar, innovar, investigar, remover o establecer vivienda para la comunidad, otorgar créditos a las organizaciones, realizar y entregar informes de inmuebles, entre otras.

Desarrollar programas y actividades, cooperar con otros entes públicos y privados, fomentar, proteger y apoyar todas las manifestaciones de asociación deportiva. Formular y ejecutar los programas especiales para la educación física, el deporte, a recreación y el uso del tiempo libre

Difundir el conocimiento y la enseñanza, velar por el cumplimiento de las normas, garantizar que la elaboración de los proyectos y programas propios del instituto se realicen de acuerdo con las necesidades de la comunidad, entre otras.

**Organismos
de Dirección**

Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Auditoría Interna y Comité

Junta directiva y un Representante legal que será el Director

Consejo Directivo	<p>La Dirección Ejecutiva estará conformada por: oficina Jurídica, División Técnica (Sección de trabajo y asistencia, y Sección de proyectos), División financiera (Tesorería)</p>	Alcalde Municipal
	<p>Los comités estarán divididos en: de planeación y de créditos y adjudicaciones</p>	Representante del ente deportivo Departamental
	<p>La junta directiva se encargará de: formular políticas, planes, programas presupuestos, para el instituto; adoptar el manual de créditos y adjudicación de contratación de funcionarios por cargos y los demás que sean de su competencia</p>	Un representante del Sector educativo del Municipio
	<p>La composición esta depuesta: Alcalde Municipal o delegado, Director de Planeación Municipal, Secretario de Obras Públicas Municipales, 3 Delegados del Concejo</p>	<p>Representante de organizaciones campesinas o verdales del municipio Director (tendrá vos, pero no voto)</p>

	<p>Municipal de Pasto, 3 Delegados de las organizaciones populares de vivienda</p>	
<p>Gerente General</p>	<p>El gerente será el representante legal y estará a cargo de la Dirección ejecutiva, aportando ideas y vigilando que se cumpla con lo dispuesto en los estatutos</p> <p>También estará a cargo de los comités, de planeación, Crédito y adjudicaciones, Oficina Jurídica, División Técnica, División Financiera, De control Fiscal</p>	<p>Sera reentrante legal, expedirá y ejecutará las actas y celebra los contratos que sean de su competencia, de acuerdo con los estatutos institucionales</p> <p>Delegar en términos de ley, en funcionarios, atribuciones propias; celebrar y ejecutar los contratos que PASTO DEPORTES según ley 80 de 1993 reciba</p> <p>Dirigir, organizar y controlar las actividades de PASTO DEPORTES, administrar y coordinar las diferentes dependencias, rendir informes generales o periódicos, Elaborar el presupuesto anual y los planes mensuales de gastos; presentar reglamentación y modificación de</p>

estructura orgánica del instituto si así se deseara emitir actos administrativos y realizar las operaciones necesarias para el cumplimiento de las decisiones de la junta directiva, de conformidad con otras disposiciones legales y estatutarias.

Orientar las labores relacionadas con la administración del personal en cuanto a selección, clasificación, inducción a fin de lograr disponibilidad y utilización óptima del recurso humano.

**SERVICIO PÚBLICO TERMINAL DE
DE ALUMBRADO DE TRANSPORTES DE
PASTO PASTO**

Sigla	SEPAL	TERMINAL
Composición Accionaria	Se presenta como una sociedad mixta donde el 40% es de la comunidad y el porcentaje restante es de entes públicos. De modo que cuenta con 300.000 acciones.	Se organiza como sociedad anónima, clasificada legalmente como sociedad económica mixta, con un capital estatal menor al 90% y mayor al 50%.
Acuerdos	acta de construcción de sociedad económica mixta por acciones No 4037 en la cual se presentan los socios	Existen varios acuerdos en los cuales se establecen los convenios Interinstitucionales con: la Asociación Turística (servicio de transporte de equipaje), contrato de comodato con la Asociación de Transportes del Sur (Sala de Bienestar del conductor), convenio de cooperación realización de pruebas de alcoholimetría y

medicina preventiva con el consorcio Gremial Transportador SA. y la sociedad de Transportadores del Sur, y Convenio con la Universidad Mariana Se estableció un estudio de pre factibilidad para la creación de una agencia de viajes, sociedad terminal de trasportadores Pasto

Objetivo

Presentar el servicio de alumbrado público urbano y rural del Municipio de Pasto, entendiéndose como tal la administración, operación, repotenciación, suministro y expansión del mismo. Se organiza bajo los parámetros modernos de la administración, apoyada en Prestación del servicio público en el Municipio de Pasto y en otras ciudades tanto en el territorio nacional como en el exterior, para efectos urbanísticos de racionalización, coordinación y mejoramiento de la

alianzas estratégicas con la actividad transportadora comunidad y sus mediante la construcción representantes. y explotación de terminales de transporte, por medio de la organización de servicios oficinales de turismo, de correo de telecomunicaciones, guarda equipajes, restaurantes, locales comerciales, expendio de tiquetes, parqueadero y demás servicios.

**Funciones
destacadas**

Manejar y Explotar con criterio comerciarlos servicios y redes de alumbrado público. Al Igual que, celebrar todo género de acto y contrato: civiles, comerciales, estatales o financiero.

Prestar el servicio de transporte a quienes están dentro y fuera del municipio de Pasto, considerando su situación económica y destino.

Adquirir, enajenar, grabar, arrendar, importar, exportar, utilizar, administrar y obtener a cualquier título, toda clase de bienes, muebles o inmuebles que requiera.

Prestar el servicio de transporte de encomiendas, estableciendo los acuerdos necesarios para que los clientes presenten satisfacción en el ejercicio de esta actividad.

Construir prendas, hipotecas y gravámenes sobre sus activos. Además de Girar, aceptar, endosar, avalar y en ejecutar cualquier acto o negación sobre títulos valores, documentos, emitir bonos, créditos y cualquier otro derecho, teniendo en cuenta las limitaciones establecidas por las disposiciones legales.

Garantizar que el empleado del Terminal mantenga las herramientas necesarias para un buen desempeño de sus actividades cotidianas.

Celebrar contratos de trabajo, asesorías y consultoría que sean necesario para el desarrollo de las actividades contempladas en su objeto social. Recibir bienes en dación de pago, cuando ello fuere necesario para la cancelación de créditos a su favor, entre otras.

Establecer un orden en las instalaciones de la organización, teniendo en cuenta las reformas necesarias para un buen desempeño de la prestación de servicio

**Organismos
de Dirección**

Asamblea General de Accionistas, seguido por la junta directiva (también secretario de la Asamblea) y el Gerente. Del primero solo podrán ser parte los accionistas

Esta ejercida principalmente por la Asamblea General de Accionistas, la Junta directiva, la gerencia y demás funcionarios u organismos creados por la junta directiva

Consejo
Directivo

Asamblea General, Reviso Fiscal,

La asamblea General, encargada de adoptar las medidas necesarias para

el cumplimiento de estatutas y razón social de la entidad

La Junta Directiva, compuesta por 5 miembros principales y 5 suplentes, esta está presidida por el Alcalde. Esta se reunirá 1 vez al mes

El Gerente general será nombrado por la junta directiva por un periodo de 2 años

Presenta unos Administradores, quien es encargado de velar por el cumplimiento de las funciones y realizar esfuerzos conducentes a la razón social

Junta directiva y Tenencia

Jefatura Jurídica y contratación

Oficinas de Gestión Ambiental y control de Gestión

	<p>Jefatura Técnica, y administrativa y financiera</p>	<p>Secretaria General, se encargará de los libros de actas, comunicar las convocatorias y seguir las funciones de la Asamblea y Junta directiva</p>
		<p>Habrá un Reviso Fiscal, encargado de cerciorarse de las actividades financieras</p>
<p>Gerente General</p>	<p>El gerente será el representante legal y se encargará de la encomienda de la asamblea de socios y la junta directiva</p>	<p>El Gerente general será el representante legal de la sociedad, por tanto, deberá: Dirigir, Coordinar y controlar la ejecución de los programas y/o funciones de la sociedad</p>
	<p>Fijar la orientación y las políticas generales para el manejo de los negocios de la sociedad de conformidad</p>	<p>Vincular, contratar, orientar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes el</p>

con las direcciones fijadas por la asamblea de acciones personal de la entidad, el cual estará bajo su inmediata subordinación e inspección

Establecer o aprobar la estructura orgánica de la empresa con sujeción a las normas legales para lo cual podrá crear, suprimir o fusionar las dependencias que estime conveniente, para el correcto funcionamiento, previo estudio presentado.

Celebrar con sujeción a las normas legales y estatutarias, y a los acuerdos de la Junta Directiva, todos aquellos actos o contratos tendientes al desarrollo del objeto social.

Cumplir y hacer cumplir los estatutos y en general tomar las determinaciones necesarias para que la sociedad cumpla los fines propuestos.

Mantener permanentemente informada a la Junta Directiva del desarrollo de los negocios sociales, convocatoria cuando juzgue necesario y presentarle cada 3 meses para su aprobación un

balance de prueba de la
compañía.

<p>Establecer la guía necesaria para las labores que desempeñe la sociedad, considerando los estatutos y la normatividad del ente. Entre otras.</p>	<p>Constituye los apoderados especiales para la sociedad, proponer a la Junta Directiva, Convocar a la Asamblea General, proponer utilidades o perdidas, ente otras.</p>
---	--

Fuente. Esta investigación en base a la información suministrada por la Secretaría de
Hacienda Municipal de Pasto.

8.1 ANALISIS ADMINISTRATIVO GENERAL

Cuadro 2. Análisis Administrativo General de las diez entidades adscritas al Municipio de Pasto

	AVANTE	CORPO-CARNAVAL	EMAS	EMPO-PASTO	ESE	FRIGOVITO	INVI-PASTO	Pasto Deportes	SEPAL	Terminal
Composición accionaria mayoritariamente publica	X	Instituto descentralizado con capital principalmente privado.	X	X	Dirección municipal	Participación pública muy baja	X	X	X	X
Acuerdos de creación de la empresa con composición accionaria, número de socios e inversión inicial										
Establece la junta directiva y estatutos empresariales										
Objetivo principal es la prestación de un servicio público	Gestor del sistema estratégico de transporte público	Organización de toda actividad inherente al carnaval	Presta el servicio de aseo a la ciudad de Pasto	Prestación de servicios públicos domiciliarios acueducto y alcantarillado	Sistema de seguridad social en salud	Industrialización y comercialización de especies animales, sus carnes y derivados	Desarrollo de políticas de vivienda de interés social	Formación, fomento y práctica del deporte	Servicio de alumbrado público: urbano y rural	Transporte público interno y externo
Implementa, establece, canaliza, implementa, atiende, desarrolla programas y gestiona recurso para llevar a cabo su objeto social										
Presenta una junta directiva o asamblea para toma de decisiones										
Alcalde hace parte de la junta directiva	X	x	Sin voto	Oficina de planeación	X	NO	NO	x	NO	X

Fuente: Esta investigación en base a los datos de la Secretaria de Hacienda Municipal.

El cuadro 2. Muestra las características administrativas generales de las diez entidades adscritas al municipio de Pasto indicando en lo referente a la composición accionaria que ocho de las diez entidades cuentan con una participación mayoritaria del municipio o son completamente del mismo. En el objetivo principal de cada entidad se observa que cada una pertenece a una actividad económica diferente pero principalmente dentro de la prestación de servicios públicos, tales como salud, acueducto y alcantarillado, transporte público, aseo, vivienda de interés social, alumbrado público, cultura y deportes. Cabe destacar que FRIGOVITO es la única empresa de carácter industrial en la cual el municipio cuenta con participación, sin embargo esta es mínima.

En cuanto a la dirección, se observa que en 5 de las diez entidades el Alcalde hace parte de la junta directiva y en EMPOPASTO hay representación del municipio a través de la oficina de planeación municipal. También se debe señalar que en la mayoría de estas entidades el gerente es designado directamente por el alcalde.

9. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LAS ENTIDADES PUBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO

El diagnostico financiero para las diez entidades públicas adscritas al municipio de Pasto fue realizado en dos partes para cada entidad. Primero se realizó un análisis vertical y horizontal de los estados financieros y posteriormente se llevó a cabo el cálculo de las principales razones financieras con el fin de evaluar el desempeño de las entidades en el periodo de tiempo analizado. Las razones financieras que se calcularon para cada empresa fueron las siguientes:

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

Índice de solvencia = Activo corriente / Pasivo corriente

Prueba Acida = Activo corriente –inventarios / Pasivo corriente

Razones de endeudamiento

Razón de Endeudamiento = Pasivos totales / Activos totales

Razón pasivo capital = Pasivo a largo plazo / Capital contable

Razones de rentabilidad

Margen Neto de utilidades = Utilidad Neta / Ingresos operacionales

Rotación de activos = Ingresos operacionales / Activos corrientes

Rendimiento de inversión = Utilidad neta después de impuestos / Activos totales

Razones de cobertura

Razón de cobertura total = Utilidad antes de impuestos / Cuentas por pagar

9.1 SISTEMA ESTRATÉGICO DE TRANSPORTE PÚBLICO - AVANTE

Análisis Horizontal

Se realiza un análisis Financiero entre los años 2011 al 2015 del Balance General y el Estado de Resultados de la empresa AVANTE, a partir del cual se puede observar la situación de la organización en los últimos años, de modo que se puede instituir el crecimiento o decrecimiento de las principales cuentas en el paso de un año a otro, de donde se puede establecer que el ente ha pasado por dificultades económicas en los años 2013 y 2015, de donde se espera que tenga una recuperación como en periodos anteriores. A continuación, se amplía el análisis:

Balance General

El Balance General, se realiza una recopilación entre el 2011 al 2015, por tanto, se conforman cuatro periodos. En el primer periodo 2011-2012, se observa que hay crecimiento del activo del 94,23%, acompañado de un crecimiento del pasivo del 94,3%, de donde se concluye que la empresa tiene una buena liquidez y que es un año donde obtuvo muy buena utilidad y ganancias, esto se respalda con un crecimiento del flujo de dinero. El periodo a simple vista da muestra de destacarse perspectivas para el siguiente periodo ya que el porcentaje de deudores es el más representativo, aunque se ve afectado porque el crecimiento de las cuentas por pagar es del 162,58%

El segundo periodo se considera los años 2012-2013, en este se puede observar que hay un decrecimiento del activo casi del 100% (-99,66%), consecuente con un descenso de la misma proporción en el pasivo, las cuentas más representativas del activo disminuyen aproximadamente en un 100%, lo mismo que las de pasivo, por otra parte se observa una estabilidad del patrimonio.

Analizando el tercer periodo, hay una recuperación de activos pasivos y patrimonio, marcado con incremento en activos de 62,5% a pesar de la existencia de cuentas como Deudores, que disminuyen en 100%. En el caso de los pasivos, se ve un crecimiento de 6036,7% en cuentas por pagar, lo cual refleja que el incremento de los activos está limitado a los préstamos que la empresa pueda formar.

El último periodo genera más preocupación ya que no presenta mejoras de la situación económica del ente, ya que el activo presenta una disminución del 54,5%, indicado en efectivo, lo cual muestra iliquidez y que las transacciones de AVANTE no están generando el rendimiento esperado.

Estado de Resultados

AVANTE, presenta estados de actividad Financiera, económica y social de tres años, 2013 al 2015, por tanto, del análisis horizontal se establecen las siguientes conclusiones que consideran 2 periodos:

2013-2014, demuestra que hay un crecimiento de la mayoría de las cuentas financieras, el ingreso operacional en un 38,03% y el gasto por un 13,12%, representada principalmente por sueldos y salarios, lo cual implica que hay más entradas que salidas

de dinero por cuenta de actividades referente a la empresa. En cuanto a la utilidad del ejercicio, se nota que se incrementa de un año a otro.

Para el siguiente periodo que se puede analizar, es un reflejo del análisis que se estaba haciendo con el balance general, es decir presenta incrementos en los ingresos operacionales y los gastos, pero el segundo supera a los primeros, lo cual es indicativo que hay pérdidas para la entidad de un 280% respecto al 2014.

Análisis Vertical

A través de este análisis se busca instaurar la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de ahí que se establece la composición y estructura de los estados, lo que da una idea de la equidad con la que se están dividiendo las cuentas y la eficacia que esto representa para la organización.

Balance General

El balance general representa la situación financiera real de la empresa, cuando se tiene, se debe y cuanto es verdaderamente lo que les corresponde a los socios. En general, se puede decir que, para los 5 años, la empresa mantiene una concentración inicialmente en deudores (100%), pero a partir del 2013, esto pasa mantenerse en la cuenta de efectivos. Para el caso de los pasivos inicialmente hay concentración de dinero en los dos primeros años, en operaciones de crédito público, en los años siguientes la concentración de dinero se focaliza en otros pasivos, identificado por recaudos a favor de terceros e ingresos recibidos por anticipados. Finalmente, la eficiencia y eficacia en el patrimonio es positiva ya que presenta una concentración del dinero en ejecución de proyectos de inversión

2011 y 2012, los dos años presentan situaciones muy similares de división de rubros considerando las cuentas básicas, los activos están concentrados principalmente en Deudores (100%); en el caso de los pasivos está concentrado principalmente en operaciones de crédito público (43%), para el patrimonio no se presentan variaciones.

2013 al 2015, se agrupan para el análisis estos años, debido a que presentan situaciones similares, hay una concentración de activos en Efectivo, depósitos en instituciones financieras (99%, 92% y 81% respectivamente), los pasivos por su parte están concentrados en la cuenta identificada como; ingresos recibidos por anticipado de Otros pasivos (99%, 91%, y 84% respectivamente). Finalmente, el patrimonio está identificado por las cuentas de patrimonio institucional.

Estado de Resultados

Se realizó un análisis considerando solamente los estados de actividad financiera económica y social del 2013 al 2015, de donde es posible establecer que hay una distribución más o menos equitativa pero no eficiente, ni eficaz, debido a que condice a pérdidas de la entidad.

Se observa que los tres años presentan una situación similar, los ingresos una concentración de sus rubros en las transferencias del 100%, en el caso de los gastos operacionales se destacan tres rubros, sueldos y salarios (100% para los tres años) y como sus subcuentas: contribuciones efectivas (39%, 40% y 32% respectivamente) e impuestos, contribuciones y tasas (68%, 57% y 41%).

Lo referente a otros gastos e ingresos, se puede ver que mantienen una baja proporción respecto a la utilidad total.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que Avante es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, permite establecer que de la diferencia de activos menos pasivos, siempre queda un importante rubro. Para el primer periodo (2011-2012) la diferencia de activos y pasivos es cero, sin embargo, entre el 2013 al 2015, se observa un promedio de \$9.351.362,39.

Índice de Solvencia

Es un indicativo de la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es muy positiva, debido a que en promedio es de 1,04%, lo que implica que, por cada unidad del pasivo, hay \$10,4 del activo para cubrirlo.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la razón anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, pero los resultados se replican, ya que el ente no presenta inventarios dentro de sus datos.

Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento

Para el año 2011 y 2012, la empresa tiene la capacidad de endeudarse, un peso por cada unidad de activo, mientras que para el 2013, esta capacidad baja a 1,03 y en el 2014 a 0,65, pero se mantiene en un buen rango. Para el último año la capacidad de endeudamiento desciende 0,64 pesos por cada unidad de activo que se posee.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

Para la empresa AVANTE, las ventas generaron en promedio entre 2011 y 2015 una pérdida del 2%, por lo cual se sugiere en lo posible analizar y controlar costos fijos y variables, considerando que en el año 2015 se presentó una pérdida de \$248.164.355 y que los años anteriores la rentabilidad no había sido muy grande.

Rendimiento sobre inversión

Mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos, a partir de los activos disponibles. Por tanto, es posible establecer que para la empresa AVANTE la inversión está dando un margen de pérdida del 19% en promedio.

Rotación de Activos

AVANTE es una empresa que demuestra ser eficiente en la utilización de activos, aunque en el análisis vertical se observan concentraciones de dinero en algunas cuentas

y según los resultados obtenidos en este ítem, se podría mejorar; se enuncia que aproximadamente por año los activos se reponen 2,94 veces por año.

Razones de cobertura

Rotación de Cobertura Total

Esta razón financiera se utiliza para establecer la capacidad que tiene la empresa de pagar sus deudas en relación con las utilidades adquiridas, para el caso de AVANTE esta relación se presenta en promedio para el periodo de análisis (2013 -2015) por cada peso de las cuentas por pagar, se tiene 4,04 pesos en la utilidad antes de impuestos.

9.2 CORPORACIÓN DEL CARNAVAL DE NEGROS Y BLANCOS DE PASTO.

CORPOCARNAVAL

Análisis Horizontal

Con el fin de conformar el siguiente análisis financiero se establecen dos partes, está, la primera, orientada a un análisis horizontal, donde se evalúan al Ente CORPOCARNAVAL, durante su desempeño económico en los últimos 5 años, a traes del balance General y el Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales.

Balance General

Se dan forma 4 periodos de tiempo, considerando la variación que se presenta de un año al siguiente, para el periodo de estudio desde el 2011 al 2015. El primero 2011-2012, se observa que hay crecimiento del activo del 41,9%, acompañado de un crecimiento del pasivo del 21,65% de donde se deduce que la organización alcanza a

cubrir los datos de activos con los de pasivos, sin embargo, en lo que respecta a patrimonio hay un decrecimiento del 207%, situación preocupante para los socios y en la situación financiera de la entidad en general.

El segundo periodo se considera los años 2012-2013, en este se puede observar que hay un incremento del activo (41,89%), marcado por un 660% de aumento en la cuenta de deudores, siendo la más representativa, ahora si bien los pasivos también presentan un incremento, del 41,43%, aunque el patrimonio (-98,85%) establece un descenso casi del 100%, lo que implica la necesidad de entrar a revisar las directrices que se están empleando en la compañía, buscando instaurar las mejoras necesarias.

Analizando el tercer periodo, la situación no se modifica, incluso se agrava, ya que se observa un bajo incremento en activos (19,12%), seguido de un leve incremento de pasivos (30,9%), lo cual no indica una situación de preocupación, sin embargo, el patrimonio se reduce en un valor de muy alta cantidad; dejando a la empresa para el año 2014 en condiciones difíciles de manejar, a pesar de las transacciones a favor, los subsidios y los diferentes proyectos que se comenzaron a llevar a cabo para su mejoramiento

El último periodo la situación se presenta de forma inversa, ya que tanto activo como pasivo que venían incrementándose, ahora se reducen en 14,56% y 9,89%, demostrando que se comienzan a reflejar pequeños cambios, para que el patrimonio genere mejores expectativas, presentando un incremento leve de 37,66%.

Estado de Resultados

CORPOCARNAVAL, presenta estados de actividad Financiera, económica y social dentro del periodo de análisis mencionado anteriormente, por tanto, dando una idea de la utilidad que le queda a la empresa y con la cual se puede trabajar pensando en sostenibilidad, rentabilidad y liquidez

El primer periodo, que, en este caso, por errores de trámites se instaura como 2010 - 2012, donde se observa un decrecimiento de los ingresos operacionales de -41%, a diferencia que los no operacionales que crecen en un 30%, permitiendo establecer una baja en los ingresos totales. En lo referente a los egresos, los operacionales crecen un 57%, no se muestra positivo, considerando que antes se observan bajos rendimientos y ya ha despertado la preocupación de dentro del análisis, y los no operacionales -42%.

Para el segundo periodo, se organiza un comparativo entre los años 2012-2013, donde es posible observar que los ingresos crecen un 57%, al igual que los gastos (51%), permitiendo observar una utilidad negativa para el periodo de decrecimiento del 129%

2013-2014, demuestra que hay un crecimiento de la mayoría de las cuentas financieras, el ingreso del 7% y el egreso por un 15%, representada principalmente por sueldos y salarios, lo cual implica que hay más entradas que salidas de dinero por cuenta de actividades referente a la empresa. En cuanto a la utilidad del ejercicio, se nota que se incrementa (58%) de un a año a otro, indicando que durante este periodo se generaron utilidades, y fue bueno para la organización

Para el siguiente periodo que se puede analizar, es un reflejo del análisis que se estaba haciendo con el balance general, es decir presenta rubros negativos en los

ingresos (-86%) y los gastos (-38%), pero el segundo supera a los primeros, lo cual es indicativo que hay pérdidas para la entidad de un 539% respecto al 2014.

Análisis Vertical

A través de este análisis se busca establecer la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de ahí que se presenta el siguiente resumen de la composición y estructura de los estados, lo que da una idea de la equidad con la que se están dividiendo las cuentas y la eficacia que esto representa para la organización.

Balance General

En pro de revisar que cuentas son más significativas para la organización, es posible instaurar un comparativo entre los rubros destacados y las subcuentas, para lo cual se realiza por año.

2010, el mayor rubro de los activos se ubica en Diferidos, situación que se mantiene hasta el 2013, seguido de disponibles y Deudores, de modo que es posible escalear que los tangibles e intangibles de la empresa están determinados por: Gastos pagados por anticipado, caja y clientes. A partir del 2013 en adelante, los activos se concentran en la cuenta de Deudores (66%, 2013 y 56%, 2014), destacando las cuentas de ingresos por cobrar y anticipos de impuestos, gravámenes y tasas.

Los pasivos están representados por la cuenta obligaciones financieras exceptuando el 2010, que se destaca por sus diferidos con una participación del 50%, seguido de cuentas por pagar: 28%, 29%, 31%, 36% y 4% para cada año.

El estado de actividad financiera, económica y social de la empresa CORPOCARNAVAL, está conformado por los años 2010 al 2015, exceptuando el 2011,

al igual que en los análisis de otras entidades, se consideran 4 periodos consecutivos, de modo que se analiza el crecimiento o decrecimiento que presentó cada cuenta, en relación a un determinado.

Estado de Resultados

En cuanto a la división porcentual de los rubros de cada cuenta del estado de Actividades Financieras, Económicas y social, es posible establecer algunas características que considerar en el momento de tomar decisiones, como que los ingresos operacionales se están concentrando en una sola cuenta, Comercio al por mayor y menor alrededor de un 100% para todo el periodo de análisis (2010, -2015), sin embargo los ingresos no operacionales presentan una situación diferente, en el año 2010 se concentran en los ingresos de ejercicios anteriores, mientras que para el 2012, hay una repartición más equitativa entre sus rubros destacando las cuentas: Financieros (20%), recuperaciones (18%) e ingresos por ejercicios anteriores (46%).

Para el caso de los Egresos, estos rubros se concentran entre el 2010 y el 2013 en la cuenta de operaciones de administración en un 97%, para los años siguientes, disminuye la proporción porcentual, para el 2014 en un 76% y el 2015 34%, acompañada de los gastos de venta, que representa el 10% y 14% respectivamente.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

A pesar de los problemas financieros que presenta CORPOCARNAVAL, dentro de los análisis que se permiten desde esta ecuación, se puede establecer que No presenta una buena solvencia o liquidez, debido a que hay más pasivos que activos de la empresa,

es decir que se deben en promedio \$142.327.044,08 más que los activos de la organización.

Índice de Solvencia

La solvencia de la empresa es importante para establecer la capacidad que tiene esta para adquirir deudas y los lapsos de tiempo en los cuales las va a ser efectivas, sin embargo, CORPOCARNAVAL no presenta solvencia, de modo que, por cada unidad del pasivo, no se alcanza a cubrir ni un peso, es decir que solo hay \$0,95.

Prueba Acida

De forma más exigente se desea establecer la solvencia de la empresa, sin embargo, para ello se requiere la resta de los inventarios a los activos, y debido a que la entidad no presenta este rubro por su objeto social, se mantienen los resultados presentes en el índice de solvencia calculado anteriormente.

Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento

Con el fin de establecer si la entidad tiene capacidad de endeudamiento, considerando la necesidad de una deuda con fines económicos se considera relevante este indicativo, para el presente caso es posible establecer que por cada unidad del pasivo en promedio hay 1,06 pesos del activo, por tanto, se puede incurrir en pequeños créditos.

Razón de pasivo

Es la proporción entre los activos financiados por los socios y los acreedores, de modo que se obtiene que en promedio \$1.916 están financiados por acreedores, es decir

que el capital de los socios es considerablemente bajo para cubrir los datos de deuda que presenta el ente.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

CORPOCARNAVAL presenta un Margen Neto de utilidades negativo, por lo tanto hay pérdidas en promedio entre el 2011 al 2015 del -9%, en primer lugar, se aclara que no hay datos para el año 2012, y en segundo lugar se recomienda establecer estrategias que brinde márgenes de rentabilidad, ya que los observados demuestran que la entidad está incurriendo en pérdidas. No obstante cabe resaltar que CORPOCARNAVAL no tiene como fin la generación de utilidades ya que es una entidad netamente cultural, a pesar de esto la generación de ingresos puede servir para la autofinanciación de la entidad y de sus actividades.

Rendimiento sobre inversión (ROA)

Permite observar la eficiencia de la administración en cuanto considera utilidad total ante los activos con los que cuenta la empresa. Por tanto, es posible establecer que CORPOCARNAVAL es ineficiente, ya que la se presenta una perdida en relación a los activos del 4% en promedio para los años analizados.

Rotación de Activos

La rotación de activos es un indicativo de con cuanta frecuencia se repone los activos respecto a las ventas, para el caso de la presente organización se encuentra que en promedio se reponen los activos 0,89 veces al año. Cabe aclarar que este indicador se calculó con los activos totales.

Razones de cobertura

Cobertura total

La empresa no tiene en ningún año la capacidad de cubrir las cuentas por pagar, lo cual se puede observar en los índices de baja rentabilidad, solvencia, liquidez, rotación de activos, entre otros que se analizó anteriormente. De tal modo se observa que por cada peso de las cuentas por pagar se requieren \$0,28 pesos para cubrir las deudas que este represente.

9.3 EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO – EMAS S.A

Análisis Horizontal

Se establece un análisis horizontal General del Balance General y del Estado de Resultados de Actividad Financiera, Económica y Social de EMAS S.A, a partir del cual se puede observar la situación de la empresa en los últimos años, de modo que se puede establecer el crecimiento o decrecimiento de una cuenta entre dos años, de donde se espera que tenga una recuperación como en periodos anteriores. A continuación, se consideran los rubros porcentuales de crecimiento:

Balance General

El Balance General, se realiza una recopilación entre el 2011 al 2015, por tanto, se dan forma a cuatro periodos. El primero 2011-2012, se observa que hay un incremento del activo del 12,52%, acompañado de un detrimento del pasivo del 4,98%, a partir de lo cual se observa que la empresa tiene una buena baja liquidez y se está adentrando en problemas de tipo financiero, con un crecimiento de sus deudas a proveedores. Pero, se

han establecido los mecanismos necesarios para que el patrimonio no se vea afectado, y por lo tanto se puede mirar un crecimiento del 12,54%.

El segundo periodo se repite la misma situación considera los años 2012-2013, en este se puede observar que los activos crecen en un 10,47%, representando por los activos corrientes que se incrementan un 21,73%, lo cual se refleja el patrimonio que se incrementa un 2,2%, apoyado por el aumento de pasivo del 2,2 punto porcentual, representado principalmente por el superávit de valorización.

El tercer periodo, indica un incremento de activo (44,31%), pasivo (57%) y patrimonio (26,76%), los cuales están influenciados por, el primero por un el activo corriente (52,93%), el segundo por los pasivos corrientes (62,36%), indicativo que hay una buena liquidez, y que se han incrementado las cuentas benefactoras para la entidad; en el caso del patrimonio, se ve favorecido por el superávit de valorización y el resultado del ejercicio.

A pesar de los buenos resultados que se venían presentado, el último periodo se ve marcado decrecimientos patrimoniales (45,22%), explicado porque los activos crecen en un 7,7% y los pasivos se incrementan en un 76,96%, lo cual indica que hay incremento de la deuda de la empresa con proveedores, acreedores, obligaciones laborales, entre otros.

Estado de Resultados

EMAS S.A, es una empresa dedicada al aseo de la ciudad, en donde se da prioridad a los recolectores, con el fin de garantizar una mejora en la calidad de vida de la comunidad, además de presentan buenos rendimientos financieros

El primer periodo 2011 – 2012, la utilidad bruta crece 18%, debido a un crecimiento de las ventas de servicios (14%), costos de ventas (11%) y el costo de depreciación (9%). Aunque los gastos se incrementan más que los ingresos en un 35%, la utilidad operacional crece en un 7%, resultado en un crecimiento del resultado del ejercicio del 51%.

Entre el 2012 – 2013, también hay incrementos favorables, y se observa principalmente en la utilidad bruta de 13%, ya que se incrementa de un año a otro alrededor de 11% las cuentas de ventas de servicios, costos de ventas y costos por depreciación, lo que también incide en la utilidad operación que se incrementa el 26%. Sin embargo, debido al decremento del 80% la cuenta de otros ingresos el resultado del ejercicio decrece en 8%

El tercer periodo de EMAS S.A, muestra como la utilidad: bruta (13%), operacional (22%) y total (47%) del ejercicio se incrementan favorablemente para la empresa, principalmente porque da muestras de un crecimiento altamente considerable y beneficioso para los socios o propietarios de acciones de la entidad.

Para el último periodo, las condiciones no cambian, aunque los incrementos entre el 2014-2015 son menores al periodo analizado anteriormente, entonces, los ingresos crecen en 6%, los gastos se reducen en un 26% y a utilidad final resulta en un crecimiento del 6% al igual que los activos.

Análisis Vertical

Al establecer la obligación porcentual de cada cuenta, es posible analizar la situación individual de las cuentas que hacen parte del balance general y del Estado de

Actividades Financieras, Económicas y Sociales. A través de este análisis se busca establecer la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de ahí que para la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto esta situación se presenta de la siguiente forma:

Balance General

Un balance representado en general, por activos: los corrientes: en deudores, además de inventario y en una pequeña proporción disponibles; los activos no corrientes se muestran exaltados por la cuenta de propiedad, planta y equipo. En lo referente a Pasivos, corrientes están centralizados en cuentas por pagar y los pasivos no corrientes, pasivos estimados y provisiones. Finalmente, el patrimonio se encuentra resaltado durante los 5 años por el resultado de ejercicios anteriores y el capital suscrito. Por tanto,

2011, los activos están representados en 42% por los activos corrientes, de donde se destaca Deudores (31%) y Disponibles con el (4%), los activos no corrientes (58%), están enmarcados en propiedad planta y equipo (23%) y otros activos (35%). Los pasivos destacan el 73% de activos corrientes y la cantidad restante en los no corrientes. Finalmente, Patrimonio, reverte sus rubros en tres cuentas principales: Capital suscrito a pagar (20%), Reservas (10%) y Resultados del ejercicio anterior (57%).

2012, los activos son muy representativos en este balance, aunque para este año, no primaron las actividades de corto en la empresa, sino aportaron más aquellas que tienen gran significancia en el largo plazo. Los activos se permiten representar por Propiedad, planta y equipo con un 21%, los pasivos por las cuentas por pagar (48%) y las de patrimonio, si se mantienen constantes a los datos que se han venido reflejando,

permitiéndose representar por un capital suscrito de 14%, y un resultado del ejercicio del 60%, respecto a los valores totales de este.

2013, al igual que en los dos años anteriores se destaca en Activos, las cuentas de Deudores (20%) y Otros activos (42%), cuentas de activo corriente y no corriente, los pasivos están representados por cuentas por pagar (27%) y cuentas por pagar no corrientes (36%). Por último, patrimonio se centra en el 60% del resultado de ejercicios anteriores.

2104, en el mismo sentido, los Activos, esta principalmente en las Arcas de las cuentas de Deudores (13%) y Otros activos (34%), permitiendo una idea de que las cuentas no se están concentrado en un solo rubro, los pasivos están marcados por obligaciones financieras (41%), cuentas por pagar corrientes (29%) y por los pasivos estimados y provisiones (18%). En cuanto a Patrimonio se observa que está concentrado en el 59% del resultado de ejercicios anteriores y el superávit por valorización con un 18%.

2015, la concentración de los activos se modifica para este año, ya que se concentra en inventarios con un 35% y en propiedad planta y equipo en un 36%, lo que respecta a pasivo, este se muestra identificado por las cuentas por pagar en un 39% y las obligaciones financieras de 26%.

Estado de Resultados

Este estado, es un indicativo de la utilidad bruta y operación son superiores para la utilidad final del ejercicio, ya que la provisión de impuestos de renta es muy alta y en la mayoría de los años supera el 60%.

El activo está representado por los deudores (31%), propiedad planta y equipo (23%) y otros activos (58%), para el año 2011, mientras que el pasivo en su gran mayoría es corriente (73%), por tanto, está representado por Cuentas a pagar (45%). Finalmente, el patrimonio tiene una distribución centrada en el resultado de los ejercicios anteriores con 57%.

Para el año 2012 el patrimonio se mantiene con una distribución centrada en el resultado de ejercicios anteriores (60%), pero permite observar una mejor repartición en sus otros rubros, resaltando el Capital suscrito y pagado, con un 14%; en cuanto a los activos, estos destacan un valor de los activos corrientes, Inventario (28%) y uno de los No corrientes, otros activos (41%). Situación similar se refleja con los pasivos donde el patrimonio se representa por las cuentas por pagar (48%) y los pasivos estimados y provisiones (19%).

Los activos del año 2013 al 2015, presentan una concentración de sus datos en los activos no corrientes (70%), lo cual e evidencia al presentar porcentajes superiores al 30% en propiedad planta y equipo, y otros activos, con valores superiores a 35 puntos porcentuales.

Por otro lado, los pasivos se descantan por sus cuentas por pagar con porcentajes cercanos al 32%, y un pasivo no corriente 46% mayor al corriente alrededor de 55%. Lo cual da una idea de que la empresa mantiene bastantes negociaciones a largo plazo por préstamos o créditos.

Finalmente se analiza el patrimonio entre los años 2013-2015, donde hay una marcada representación de la cuenta por los resultados del ejercicio anterior (60%), exceptuando el 2015, que se concentra en la utilidad neta 107%.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

En el corto plazo la empresa Metropolitana de Aseo de Pasto EMAS S.A, tiene una buena capacidad de pagar deudas, de modo que en promedio cuenta con \$ \$56.975.000 de activo más que los pasivos.

Índice de Solvencia

La solvencia de EMAS S.A es muy buena, aunque si existe, esta se encuentra en activos como inventarios, propiedad planta y equipo, deudores, entre otros; de modo que aproximadamente presenta que por cada unidad del pasivo se tiene en promedio casi tres del activo para cubrirlo.

Prueba Acida

Establece que la empresa EMAS S.A presenta una buena solvencia, durante el periodo 2011 – 2015, en promedio se encuentra que hay 328 unidades de activo corriente exceptuando el inventario, por cada unidad de pasivo.

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Por cada unidad de pasivo se presenta aproximadamente por año 0,64 pesos de activo, lo cual no es muy positivo para la entidad ya que la mayoría de los activos están siendo financiados por terceros.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

El margen neto de utilidades permite evaluar la capacidad de los ingresos para convertirse en utilidad neta de EMAS S.A, la cual según los resultados es positiva y representa en promedio que el 15% de los ingresos operacionales se convierten en utilidad neta.

Rendimiento sobre inversión

EMAS S.A es una empresa que tiene un 23% de rendimiento de su inversión, es decir los activos generan un 23% de utilidad neta.

Rotación de Activos

EMAS S.A cuenta con una rotación de activos en promedio de 1,54 veces al año respecto a las ventas. Lo cual es un indicador bajo, no obstante al igual que para el caso anterior se tomó para el cálculo los activos totales.

Razones de cobertura

Cobertura total

La empresa tiene una destacable capacidad de cubrir los pasivos, lo cual se puede observar en los índices de solvencia, liquidez, rotación de activos, entre otros que se analizó anteriormente. De este modo por cada peso de las cuentas por pagar, se cuenta con 1,61 pesos de utilidad antes de impuestos.

9.4 EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO. EMPOPASTO S.A

Análisis Horizontal

Con el fin de constituir un estudio de los estados financieros de la EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO, EMPOPASTO S.A se realiza un Análisis horizontal al Balance General y al Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales, entre los años 2011 al 2015. Para lo cual se consideran la observación por separado, permitiendo examinar el comportamiento anual de cada informe:

Balance General

Teniendo en cuenta, la situación patrimonial que presenta EMPOPASTO S.A para el periodo de análisis, es posible resaltar un incremento de los datos consignados en el balance general, en relación a Activos, Pasivos y Patrimonio, de este se puede resaltar que la situación general de la empresa es favorable. Entonces, se parte a realizar un análisis anual, para lo cual se establecen cuatro periodos.

Entre los años 2011-2012, donde se puede establecer que el activo crece un 15,2% lo cual equivale alrededor de \$13.000.000, solventado en cuentas como: Efectivo e

Inversiones con un crecimiento anual del 80% respectivamente; además está el análisis de Pasivos, donde las cuentas a pagar disminuyen en el 36%, sin embargo, los pasivos estimados crecen en un 103% lo cual marca el incremento de esta cuenta. En relación al patrimonio, se ve que también tuvo un crecimiento (9%).

Para los años 2012-2013, se ve un comportamiento similar del activo, aunque es el mayor crecimiento que se presenta tanto en la empresa, como en cualquiera que se haya analizado en el presente documento (174,6%), este marcado por un incremento en Activos no corrientes del 256%, dado por otros activos; el pasivo se incrementó 38,1%, porcentaje mayor a todos los periodos analizados; al igual que el patrimonio, ya que, el incremento está dado por 312,5%. Presentándose con muy buenos resultados para la empresa, lo cual le permitió tomar decisiones de crecimiento e inversión en algunas zonas de la entidad.

El tercer periodo (2013-2014) muestra un incremento porcentual del activo del 13,6%, en donde se ve afectada por las decisiones de la Asamblea General, disminuyendo alrededor de un 100% las inversiones corrientes y no corrientes e incrementando los rubros de propiedad planta y equipo en un 50%. En esta etapa de análisis, el pasivo tuvo un mayor crecimiento (30,7% incidiendo entre otros: cuentas por pagar, obligaciones laborales que descienden en un 12 y 86% cada una, y se ve incrementos en obligaciones financieras alrededor del 100% y un 25% en cuentas por pagar. De esa misma manera, el patrimonio se acrecentó 7,8%, representado, como en periodos anteriores, por resultados del ejercicio, cuyo crecimiento fue menor que en dichos años.

Estado de Resultados

Revisando el análisis horizontal del Estado de resultados, es posible apreciar que los ingresos, se observa que el crecimiento de los ingresos y gastos de la empresa fue considerablemente bajo, aunque si se presenta. De tal modo que:

La venta de servicios se incrementó en todos los periodos de análisis, aunque este crecimiento no fue superior al 11%, con excepción del 2012 – 2013 que disminuyó un 4%, en relación a los costos de ventas la medida se mantiene, con porcentajes en promedio del 10%. Sin embargo, la utilidad bruta presenta crecimientos constantes del 3, 4,5 y 12% respectivamente.

Con respecto a los gastos operacionales, estos están dados por: los de Administración que inician con una disminución y finalizan el 2015 con un incremento del 248% representado por los servicios de personal y las contribuciones imputadas.

Otro ingreso presenta un comportamiento similar, de modo que para el 2015 crece en una altísima proporción marcada por un 638%, establecido por el incremento superior al 1000% de los ingresos extraordinarios. No obstante, los gastos no operacionales no presentan el mismo comportamiento, ya que crecen en el tercer periodo de análisis en 900%, y al cuarto vuelve a crecer en un 96%, situación que debe ser anualizada y frenada.

En general, lo que respecta a la utilidad del ejercicio, presenta pérdidas para el periodo 2014 – 2015 de 5064%, aunque en años dos periodos no se habían presentado, y para el 2013, ya se iban presentando algunas características.

Análisis Vertical

A través de este análisis, se pretende establecer la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, con el fin de revisar con mayor agilidad cuales son los rubros representativos dentro de cada grupo de cuentas y, por tanto, poder analizar mejor su influencia en el estado general o específico de la empresa EMPOPASTO S.A poder conocer mejor como ha sido el comportamiento en los años 2011 al 2015.

Balance General

Para este análisis se establecen tres grupos, los activos, pasivos y patrimonio, de tal modo que permita observar que cuentas están siendo más significativas y considerar si esto se debe a alguna política de la empresa o establecer la situación que beneficia o afecta:

De modo que, al observar los activos, se evidencia que estos están más representados por los activos no corrientes, lo que genera problemas de liquidez a la organización, es decir se presentan en porcentajes del 75% al 35%, en promedio. La cuenta más representativa es propiedad planta y equipo, seguida de deudores y efectivo en una menor proporción.

En lo que respecta a los pasivos, presentan la misma situación, enunciada primordialmente por pasivos no corrientes, en proporciones del 77 al 33 para pasivos corrientes, en un promedio general; las cuentas que se deberían tratar con mayor atención son los pasivos estimados, y las cuentas por pagar. En el caso del patrimonio, el balance presenta su valor, representado por el patrimonio institucional.

Estado de Resultados

Al igual que el balance general, el análisis de los estados económicos, financieros ambientales y sociales, se consideran dos grandes rubros, los ingresos y los gastos, de modo que permita observar si las cuentas más representativas en cada sección.

Los ingresos operacionales indican que hay que prestar una importante atención a la razón social de la empresa, la venta de séricos de acueducto y alcantarillado, ya que estas son el 64% y el 39% de las cuentas consideradas en el estado de resultados, por otro lado, los ingresos no operacionales están dado primordialmente por los financieros, que como se consideró anteriormente son de alto cuidado ya que están disminuyendo.

Los Gastos estas representados por los servicios personales y las contribuciones imputadas, además de los gastos extraordinarios que presentan un incremento destacado de periodo a periodo.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que EMPOPASTO es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, se puede establecer que, en promedio, mantiene \$ 56.975 para pagar las deudas de la entidad.

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es

relevantemente positiva, debido a que cada unidad del pasivo hay casi tres unidades de activo.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, pero los resultados se replican, ya que el ente no presenta inventarios dentro de sus datos, por tanto, se mantiene el análisis establecido en el acápite anterior

Rotación de inventarios

Al ser la prestación de un servicio la empresa cuenta con pocos inventarios, presentando un promedio de 50,76, demostrando que, por cada activo financiado por los socios, en promedio \$ 50,76, están financiado por los socios.

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Mide la proporción de activos que están financiados por tercero, lo cual en el caso de EMPOPASTO S.A es bajo ya que corresponde en promedio a un 0,43, es decir que, por cada peso del activo, hay 0,64 unidades de pasivo.

Razón de pasivo

Este representa la proporción entre los activos financiado por los socios y los acreedores, es decir que, para EMPOPASTO por cada peso del capital contable, 5,37 pesos corresponden a los Pasivos a Largo Plazo, Una situación no muy loable para la compañía, ya que es un indicativo de estar en endeudamiento.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

EMPOPASTO S.A, es un ente con un Margen Neto que en promedio entre el 2011 y el 2015 es del 8%, lo cual puede mejorar estableciendo un control de costos. Esto indica que por cada unidad de la utilidad Neta, el 0.08 pesos son generados por ingresos operacionales.

Rendimiento sobre inversión (ROA)

Mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos, a partir de los activos disponibles. Por tanto, es posible establecer que para la empresa EMPOPASTO S.A la inversión está dando un margen de ganancia del 3%.

Rotación de Activos

El ente demuestra cierta eficiencia en la utilización de activo, no obstante en el análisis vertical se observan que la más importante dentro de los activos corrientes es la de deudores y según los resultados obtenidos en este ítem, los activos se reponen en promedio una vez al año.

Razones de cobertura

Cobertura total

La empresa EMPOPASTO S.A presenta una razón de cobertura menor a uno por lo cual se puede inferir que no cuenta con la capacidad de cubrir la principal cuenta de los

activos. De este modo por cada unidad de cuentas por pagar, se hacen falta 0,49 pesos de utilidad antes de impuestos.

9.5 EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD ESE

Análisis Horizontal

Con el fin de constituir un estudio de los estados financieros del EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD ESE se estable la realización de un Análisis horizontal al Balance General y al Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales, entre los años 2011 y 2015. Para lo cual se consideran la observación por separado, permitiendo examinar el comportamiento anual de cada informe:

Balance General

Teniendo en cuenta, la situación patrimonial que presenta la empresa ESE para el periodo de análisis, es posible establecer cuatro periodos considerando un análisis global:

Para el primer periodo se consideran los años 2011 a 2012, de modo que se puede observar que hay un crecimiento patrimonial del 121%, incidido desde dos partes, la primera un crecimiento de activos importante (48,3%) y el pasivo decrece un -1,3%. Por otra parte, se consideran las cuentas de los resultados del ejercicio anterior que presenta un crecimiento del 268%, seguida de la cuenta de patrimonio institucional que se incrementa en 121,8%. El crecimiento de activos se debe un marcado incremento de Deudores (58%), Inventarios (132%), propiedad, planta y equipo (52%); Todo esto es indicativo de que no hay liquidez en la empresa. Mientras que la disminución de las

cuentas del pasivo se ve afectada por otros pasivos (-34,4%), solo crece la cuenta de Obligaciones Laborales (16,8%) lo cual implica la contratación de más personal.

En cuanto al segundo periodo se observa que el activo crece en un 7% aproximadamente \$ 2.000.000, rubro relativamente pequeño considerando el tamaño de la empresa y el desempeño de sus actividades; representada principalmente por efectivo 94%, lo cual implica que adquiere liquidez. En este sentido también se observa un decrecimiento del pasivo -7%, siendo muy significativas las cuentas de obligaciones laborales (30%), pasivos estimados (80%) y otros pasivos (198%). Sin embargo, la situación general de la empresa es buena, entregado crecimiento del patrimonio del 16,4%.

En el tercer periodo, el patrimonio en este periodo crece en un 46% principalmente por cuentas como el patrimonio institucional (46%) y los resultados de ejercicios anterior (95%). En cuanto al Pasivo mantiene su tendencia con un -13% y los activos crecen un 25%, indicativo de las inversiones realizadas en el periodo y las propiedades adquiridas.

Se analiza como último periodo los años 2014 – 2015, en los cuales se observa la misma tendencia, un crecimiento del activo (14%), una baja de pasivos (3.5%), al igual que el patrimonio.

En conclusión, la situación financiera de la empresa es buena, aunque debido a su tamaño y razón social esta debería estar adquiriendo mejores resultados en benéfico del patrimonio general. Se puede resaltar que no hay una buena liquidez, por tanto, no puede hacer frente a las deudas a corto plazo que presenta la empresa.

Estado de Resultados

ESE, presenta estados de actividad Financiera, económica y social dentro del periodo de análisis mencionado anteriormente, por tanto, dando una idea de la utilidad que le queda a la empresa y con la cual se puede trabajar pensando en sostenibilidad, rentabilidad y liquidez.

Es una empresa que presenta baja liquidez, lo cual podría ser una de las razones de su descenso en cuanto a utilidad, aunque para el año 2015 esta se incrementa en un 402% estableciendo mejoras para este último periodo. En relación a sus ingresos presentan en relación al periodo 2011 - 2015 llegan a un decrecimiento del 13,8% entre el 2013-14, sin embargo, los demás periodos presentan crecimiento. Esto es positivo ya que los gastos de la empresa se incrementan hasta el 2013, año en el cual se comienzan a establecer las medidas necesarias para que la empresa no presente perdidas, de modo que en el tercer periodo de análisis 2013-14 hay un decrecimiento de los gastos. Controlando principalmente las depreciaciones y otros gastos.

Análisis Vertical

A través de este análisis se busca establecer la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de ahí que se presenta el siguiente resumen de la composición y estructura de los estados de la Empresa social del Estado ESE, lo que da una idea de la equidad con la que se están dividiendo las cuentas y la eficacia que esto representa para la organización.

Balance General

En pro de revisar que cuentas son más significativas para la organización, es posible instaurar un comparativo entre los rubros destacados y las subcuentas, para lo cual se realiza por año.

2011, el efectivo aporta un 28% del total de los ingresos que adquiere la empresa, en cuanto a deudores es posible establecer que aporta un 36%, por tanto, su crecimiento tiene incidencia en la significancia de la entidad, en cuanto a la cuenta de propiedad planta y equipo esta representa el 29%. Respecto a pasivo está afectada principalmente por Derivados 62,2% y cuentas por pagar 35%. Mientras que el patrimonio está representado mayoritariamente en Resultados del ejercicio anterior 90%

2012, Se puede establecer que las cuentas no están repartidas de la mejor forma, es decir que no se advierte liquidez, ya que el aporte de dicha cuenta es del 10%, sin embargo, se observa que la cuenta de Deudores es altamente representativa para dicho periodo, de modo que una buena decisión gerencial es evitar los préstamos, y la cuenta de propiedad planta de equipo da indicios de crecimiento y de ser equivalente a las necesidades de la empresa. En cuanto a pasivo, los aportes se realizan desde Derivados con aproximadamente el 62% y cuentas por pagar el 30%.

Para los años siguientes, se puede establecer comportamientos similares al 2012, con excepción de las cuentas de Propiedad planta y equipo que demuestran un crecimiento alto, de aproximadamente el 52%.

Estado de Resultados

En cuanto a la división porcentual de los rubros de cada cuenta del estado de Actividades Financieras, Económicas y social, es posible establecer algunas características que considerar en el momento de tomar decisiones, como que los ingresos operacionales se están concentrando casi en una sola cuenta: venta de servicios, dando muestras que si se lleva a cabo la razón social de la empresa para sostenimiento y continuidad de sus funciones. Por otra parte, los gastos operacionales presentan la mayor concentración de sus rubros en la cuenta de Gastos de administración, en relación a los salarios de empleados, lo cual es indicio de que se está empleado importantes costos fijos en mano de obra, seguido de las provisiones y depreciaciones. En sí, se puede concluir que un con bajos índices de utilidad, es una empresa que presenta una gestión administrativa resaltable considerando las demás empresas antes analizadas.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que la ESE es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, se puede establecer que, en promedio, mantiene \$ 22.439.195,25 para pagar las deudas de la entidad.

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones en el corto plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, para el caso es relevantemente positiva, debido a que cada unidad del pasivo hay 2,64 pesos de activo.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, por tanto, se considera que por cada peso del pasivo se tienen 2,55 unidades del activo para responder por las deudas que este represente

Rotación de inventarios

Al ser la prestación de un servicio la empresa cuenta con pocos inventarios, presentando un promedio de 0,43, es decir que por cada unidad del pasivo se tienen 0,43 pesos del activo.

Razones de endeudamiento**Razón de endeudamiento**

Mide la proporción de activos que están financiados por tercero, lo cual en el caso de la ESE es bajo ya que corresponde en promedio a un 0,43, es decir que, por cada peso del activo, hay 0,43 unidades de pasivo.

Razón de pasivo

Este representa la proporción entre los activos financiado por los socios y los acreedores, es decir que, para ESE por cada peso del capital contable, 0,59 pesos corresponden a los Pasivos a Largo Plazo, Una situación no muy loable para la compañía, ya que es un indicativo de estar en endeudamiento.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

ESE PASTO SALUD, presenta un margen de utilidades promedio del 8% lo cual implica que es bajo, considerando el tamaño de la entidad, su capacidad de prestar el servicio de salud y el número de clientes que significa, por tanto, es bueno que se consideren herramientas para reducir costos.

Rendimiento sobre inversión (ROA)

Mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos a partir de los activos disponibles. Por tanto, es posible establecer que para la empresa ESE PASTO SALUD la inversión está dando un margen de ganancia del 8%.

Rotación de Activos

El ente demuestra ser eficiente en la utilización de activos, por tanto, en el análisis vertical se observan concentraciones de dinero en algunas cuentas y según los resultados obtenidos en este ítem, los activos se reponen 3,56 veces al año respecto a los ingresos operacionales.

Razones de cobertura

Cobertura total

La organización no tiene capacidad de cubrir los costos totales de los pasivos, ya que la razón de cobertura total es inferior a uno. Por lo tanto se estableció que Pasto Salud

requiere de 0,06 pesos en su utilidad antes de impuestos por cada peso en las cuentas por pagar para poder cubrirlas.

9.6 FRIGORIFICO JONGOVITO. FRIGOVITO S.A.

Análisis Horizontal

Con el fin de constituir un estudio de los estados financieros de la empresa FRIGORÍFICO JONGOVITO S.A. se realiza un Análisis horizontal al Balance General y al Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales, entre los años 2011 al 2015. Para lo cual se consideran la observación por separado, permitiendo examinar el comportamiento anual de cada informe:

Balance General

Teniendo en cuenta, la situación patrimonial que presenta el frigorífico para el periodo 2011 al 2015, es posible resaltar un incremento de los activos, al igual que los pasivos y el patrimonio, de este se puede resaltar que la situación general de la empresa es favorable. Entonces, se parte a realizar un análisis anual, para lo cual se establecen cuatro periodos.

El primero se enmarca entre los años 2011-2012, donde se puede establecer que el activo crece un 13,1%, solventado en cuentas como Inversiones (38%) y valorizaciones (18,4%); además está el análisis de Pasivos, que tuvo un aumento bastante grande (43,1%), donde el rubro de proveedores presenta un incremento representativo de 191%, de lo cual, es posible inferir que la empresa ha contraído más deudas con sus proveedores. En relación al patrimonio, se ve que también tuvo un crecimiento (9,8%),

representado en su mayoría por las cuentas de resultados del ejercicio actual y de los anteriores.

Para los años 2012-2013, se ve un comportamiento similar del activo (14,3%), no obstante, se puede resaltar que el monto de deudores también creció representativamente (72,4%), el pasivo se incrementó 25,2%, porcentaje menor al primer periodo analizado. Caso contrario se presenta con el patrimonio, ya que, el incremento sí fue mayor que el periodo pasado (9,8%).

El tercer periodo (2013-2014) muestra un incremento porcentual del activo del 16,8%, en el cual, se destaca la cuenta de Disponible con un crecimiento de 191,9%, mucho mayor que en los años anteriores y un decrecimiento del rubro Propiedad, planta y equipo (6,9%), lo cual puede deberse a la posible venta de posesiones muebles o inmuebles. En esta etapa de análisis, el pasivo tuvo un mayor crecimiento (56,6%), incidiendo entre otros: cuentas por pagar con un incremento de 180,2%. De esa misma manera, el patrimonio se acrecentó 10,3%, representado, como en periodos anteriores, por resultados del ejercicio, cuyo crecimiento fue menor que en dichos años.

Finalmente, para el último año, los activos se incrementaron nuevamente, pero dicho porcentaje fue el menor entre todos los años de análisis, posiblemente porque en este decreció el rubro de Disponible en 54,7%, el cual fue de gran importancia para la variación del periodo inmediatamente anterior. Sin embargo, cabe resaltar la representativa diferencia positiva del rubro de propiedad, planta y equipo (53,4%), el cual, en pasados periodos no fue representativo o incluso, fue negativo. Así mismo, el pasivo disminuyó (26%), a razón de un decrecimiento de las cuentas por pagar (64,6%) y a pesar de un representativo incremento de proveedores (1959,6%).

Estado de Resultados

Revisando el análisis horizontal del Estado de resultados, es posible apreciar que los ingresos, en el 2012 se incrementaron aproximadamente 100% con respecto al año anterior, mientras que para el 2013 disminuyeron 34,3%, para el 2014 y 2015 también se presentó un crecimiento, aunque no fue tan representativo (10,2% y 5,5% respectivamente).

El costo de ventas se incrementó en todos los periodos de análisis, aunque este crecimiento no fue superior al 17%, de la misma manera, se los gastos de administración aumentaron, a partir del segundo periodo de análisis, no obstante, no fue mayor al 14%, por su parte, los gastos de ventas se acrecentaron de una forma más alta, en el primer y tercer año (37,2% y 227%), mientras que, en el último, menguaron 92,4%.

En general, las utilidades antes de impuestos se comportaron así: en el 2012, se incrementaron bastante 869,9%; por el contrario, en el 2013, disminuyeron 80,9%; para los siguientes años (2014 y 2015) volvieron a subir 25,6% y 13,1% respectivamente.

Por tanto, se puede decir que es de vital importante darles mayor control a todos los rubros mencionados, con el fin de seguir incrementando las utilidades, tanto en el presente como en años posteriores.

Análisis Vertical

A través de este análisis, se pretende establecer la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, con el fin de revisar con mayor agilidad cuales son los rubros representativos dentro de cada grupo de cuentas y, por tanto, poder analizar mejor su influencia en el estado general o específico de la empresa

FRIGORIFICO JONGOVITO SA y poder conocer mejor como ha sido el comportamiento en los años 2011 al 2015.

Balance General

Para este análisis se tendrá en cuenta los promedios de las variaciones absolutas de los años, con el fin de poder realizar observaciones más generales y amplias de los años en investigación, además considerando que no se presenta gran diferenciación entre estas en dichos periodos.

En primer lugar, es importante mencionar que el activo está representado en aproximadamente 40% por el activo corriente, así mismo, los rubros más representativos son propiedad, planta y equipo, Valorizaciones e Inversiones (32%, 19,3% y 18,8%). En este mismo sentido, es posible deducir que el rubro de propiedad, planta y equipo se constituye especialmente por Maquinaria y equipo y Construcciones y Edificaciones (29,1% y 35%)

Revisando el pasivo de la empresa, se encuentra que está constituido en especial por: Cuentas por pagar; Impuestos, gravámenes y tasas; y finalmente por Obligaciones Laborales, los cuales equivalen a 40,6%; 33,5% y 15,3% respectivamente. Y el patrimonio, está representado por el Capital social, el superávit por valorizaciones y la revalorización del patrimonio (28,3%, 22,4% y 20,2%), siendo las utilidades un rubro que desafortunadamente no se destaca.

Estado de Resultados

Los ingresos provienen especialmente del sacrificio de ganado mayor y menor (43,7% y 21,4%), por otra parte, el costo de venta es representativo en relación a los

ingresos generados, equivaliendo en promedio al 59,5% de estos. También se obtienen otro tipo de ingresos, entre los que se destaca los financieros y por dividendos y participaciones (43,1% y 21,6%)

En los gastos de administración se resalta el rubro de gastos de personal (56,2%), mientras que los gastos financieros se destinan para lo necesario respecto a lo financiera; pérdida, venta y retiro de bienes y extraordinarios.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que el Frigorífico es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, se puede establecer que de la diferencia de activos menos pasivos, siempre queda un importante rubro, este en promedio anual es de \$838.533

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es muy positiva, en el caso específico de FRIGOVITO S.A, esta es visiblemente es de 2,91 pesos del activo para cubrir una unidad del de deuda.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, pero los resultados se replican, ya que el ente no presenta

inventarios dentro de sus datos, por tanto, se mantiene el análisis establecido en el acápite anterior

Rotación de inventarios

Este indicado solo se puede establecer para los años 2013 al 2015, pero da muestras que, en promedio anual, hay una rotación de inventarios de 24,53 días en rotar sus inventarios.

Rotación de cuentas por pagar

Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe sacrificar sus activos para pagar sus pasivos, de modo que FRIGOVITO S.A, se establece en 0,29, es decir que aproximadamente esto ocurre una vez al año.

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Mide la proporción de activos que están financiados por tercero, lo cual en el caso del Frigorífico esto es bajo ya que corresponde en promedio a un 0,14, es decir que, por cada peso del activo, hay 0,14 unidades de pasivo.

Razón de pasivo

Este representa la proporción entre los activos financiado por los socios y los acreedores, es decir que, para FRIGOVITO S.A por cada peso del capital contable, 0,6 pesos corresponden a los Pasivos a Largo Plazo.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

FRIGORIFICO JONGOVITO S.A, es un ente con un Margen Neto de utilidades resulta del 15%, lo cual implica que, de cada unidad de los ingresos operativos 0,15 pesos se convierten en utilidad neta.

Rendimiento sobre la inversión

Según la consecución de su fórmula, establece que la inversión proporciona un rendimiento promedio del 14%, es decir es eficiente la gerencia en el manejo de sus activos netos.

Rotación de Activos

El ente demuestra ser eficiente en la utilización de activos, ya que según este indicador los activos de FRIGOVITO S.A se reponen 1,96 veces al año con los ingresos operacionales.

Razones de cobertura

Cobertura total

La organización tiene una destacable capacidad de cubrir los costos totales de los pasivos, lo cual se puede observar en los índices de solvencia, liquidez, rotación de activos, entre otros que se analizó anteriormente. De este modo por cada unidad de cuentas por pagar, se tienen 3,87 pesos de utilidad antes de impuestos.

9.7 INSTITUTO MUNICIPAL DE LA REFORMA URBANA Y VIVIENDA DE PASTO- INVIPASTO

Análisis Horizontal

Con el fin de constituir un estudio de los estados financieros de la empresa INVIPASTO se realiza un Análisis horizontal al Balance General y al Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales, entre los años 2011 al 2015. Para lo cual se consideran la observación por separado, permitiendo examinar el comportamiento anual de cada informe:

Balance General

La situación patrimonial que presenta esta empresa para el periodo 2011 al 2015, es posible resaltar un incremento representativo de los activos, únicamente en el primer año de análisis (21,44%), mientras que para los siguientes periodos hay un bajo decrecimiento o un aumento prácticamente nulo; esto se puede justificar, ya que, en el primer año hay un crecimiento sustancial del activo disponible (1673%), otra cuenta con un movimiento interesante es Inventarios, puesto que tienen sube los dos primeros años, en el tercero se mantiene constante y en el cuarto decrece; similar comportamiento tiene la cuenta deudores, la cual a partir del periodo dos, disminuye enormemente.

El pasivo presenta una conducta totalmente parecida al activo, teniendo un incremento del 107,4% en 2012 y en los 2 años subsiguientes decreciendo, mientras que en 2015 se incrementa nuevamente (61,53%). El patrimonio, por su parte, tiene un crecimiento bajo en el primer año (17,49%), mientras que para los periodos posteriores disminuye o permanece prácticamente constante.

Es así que, se puede señalar que el 2012 fue un año favorable en relación al crecimiento obtenido, en especial en las cuentas de activo, mientras que los siguientes años no se presentó un panorama igual a este periodo de tiempo, por lo que, sería conveniente revisar cuales fueron las estrategias utilizadas para que esto suceda.

Estado de Resultados

En el primer periodo de análisis se puede apreciar que, los ingresos operacionales se incrementaron 68%, justificados por un aumento representativo de los ingresos fiscales (260%), respecto a los gastos se puede apreciar, que tuvieron un comportamiento cercano a las entradas (65%). Al comparar, los rubros de otros ingresos y gastos, se puede ver que el segundo tuvo un crecimiento muy superior (597%) al primero (4%), lo cual debe revisarse con mayor profundidad para determinar que variables lo están provocando. Lo anterior, teniendo en cuenta que estos ingresos tan altos han provocado un decrecimiento en el excedente del ejercicio.

En el año 2013, el panorama es un poco más desalentador, ya que, los ingresos se incrementan 9% mientras que los gastos 41%, obteniendo una baja del 184% de las utilidades. Para el 2014, se aprecia que la perspectiva operacional de la empresa es aún más deprimente, puesto que tanto los ingresos como los gastos, operativos y otros, disminuyen en aproximadamente 85%, lo cual afecta directamente el excedente, el cual decae 124%.

En el último año, podría decirse erróneamente que hay un mejoramiento sustentado en el incremento de ingresos y gastos en 681% y 838% respectivamente, pero al revisar las utilidades se aprecia que éstas tienen el detrimento más alto en estos años, decreciendo 1015%.

Finalmente, esto es una clara explicación de que sólo en el primer, segundo y tercer año (2011, 2012, 2014) se presenten utilidades para la empresa en cuestión.

Análisis Vertical

Con el fin de poder analizar mejor la influencia de cada rubro en el estado general o específico de la empresa INVIPASTO y poder conocer como ha sido el comportamiento en los años 2011 al 2015, se realiza el análisis vertical, revisando con mayor agilidad cuales son los rubros representativos dentro de cada grupo de cuentas.

Para este análisis se tendrá en cuenta los promedios de las variaciones absolutas de los años, con el fin de poder realizar observaciones más generales y amplias de los años en investigación, además considerando que no se presenta gran diferenciación entre estas en dichos periodos.

Balance General

En primer lugar, es importante mencionar que el activo está representado en 20% por el activo corriente y 80% por el no corriente, dentro de esta última clasificación se encuentra la cuenta Otros, la cual representa 70% del activo, que, a su vez, está determinada evidentemente por las valorizaciones de la empresa.

Revisando el pasivo de la empresa, se encuentra que está constituido en especial por: Operaciones de crédito y financiamiento, otros pasivos y pasivos estimados, los cuales equivalen a 52,45%; 22,12% y 18,53% respectivamente. Por su parte, el patrimonio está representado por el Superávit por valorizaciones y el Capital social, (70,6% y 29,09%), siendo las utilidades un rubro que se destaca negativamente.

Estado de Resultados

Los ingresos provienen en mayor medida por las transferencias para proyectos de inversión y otras (98%), mientras que otro tipo de ingresos provienen en su mayoría por aquellos de tipo financiero (89%)

Respecto a los gastos, se denota que se resalta la cuenta gasto público social, destinada para vivienda y subsidios asignados (54%), seguida por lo correspondiente a administración (29%). También se presentan otro tipo de gastos, que generalmente son de tipo ordinarios (129%).

Razones financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Se establece evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo de INVIPASTO, lo cual indica que Avante es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, es posible inferir que presenta en promedio \$2.112.070,80 de capital neto de trabajo.

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es muy positiva, en el caso específico de INVIPASTO, esta es visiblemente positiva, ya que por cada unidad del pasivo hay 23,71 de una unidad de activo.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, pero los resultados se replican, por tanto, se observa que los datos se reducen a la mitad, de modo que, por cada unidad de pasivo, hay 10,51 pesos de activo para cubrirlos.

Razones de endeudamiento**Razones de endeudamiento**

Las razones de endeudamiento se presentan para medir la proporción de los activos que están financiados por tercero, en este caso los rubros son bajos, en otras palabras, más explícitas por cada unidad de activo, 0,04 pesos son de deuda.

Razones de rentabilidad**Margen Neto de Utilidades**

Para la empresa INVIPASTO, el Margen Neto de utilidades resulta aceptable con un rendimiento promedio anual de 4%. Los ingresos operacionales en los que incurre son altos considerando los gastos que la entidad mantiene, lo cual permite observar una utilidad destacable en algunos años. No obstante, el promedio de utilidades generadas por los ingresos operacionales es relativamente bajo.

Rendimiento sobre inversión (ROA)

Mide la eficiencia total de la administración de la empresa en la obtención de utilidades después de impuestos, a partir de los activos disponibles. Por tanto, es posible establecer que para la empresa INVIPASTO la inversión está dando un margen de pérdidas del 0,1%, lo cual es un signo de que la empresa debe establecer mejoras dentro de su administración.

Rotación de Activos

INVIPASTO es una empresa que demuestra ser eficiente en la utilización de activos, se enuncia que aproximadamente por año se reponen activos 1,09 veces debido respecto a los ingresos operacionales.

9.8 PASTO DEPORTES

Análisis Horizontal

Se realiza un análisis general en últimos años, comprendidos desde 2011 al 2015 del Balance General y el Estado de Resultados de Pasto Deportes, a partir del cual se puede observar la situación de la empresa en el cambio de año, de modo que se puede establecer el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en el paso de un año a otro, de donde se puede establecer las siguientes consideraciones:

Balance General

En lo referente a Balance General, se establece un análisis de cuatro periodos, el primero 2011-2012, se observa que hay crecimiento del activo de un 13,5%, pero el pasivo presenta un incremento del 61,28%, lo cual es un índice de que más adelante la

entidad presentara problemas de liquidez, además de puede resaltar que hubo un buen flujo en el incremento de dinero, tanto en bancos como en efectivo, aunque una gran parte de los proveedores se contrató a crédito, reflejado en el incremento del 118,74% de las cuentas por pagar. En lo que respecta al patrimonio, presenta un incremento del 6%, aunque está afectado por decrecimientos del 28% de los activos fiscales.

El segundo periodo esta dado entre 2012-2013, el cual presenta las mismas características del periodo ya mencionado, con un incremento superior, dado por el 20% en los activos, frente a un 65,7% de aumento de pasivos, lo cual mantiene la posibilidad de iliquidez, además que se ve más evidente la deuda con los proveedores. En cuanto al patrimonio, se mantiene positivo, pero muestra un aumento de 9,12%, a pesar del incremento del 867% en el patrimonio fiscal, el cual en el periodo anterior presento cifras negativas

Para el tercer periodo, se observan un menor crecimiento en el patrimonio dado por un 6,6%, a pesar de una baja en los activos del 6% y un crecimiento del 65,43% en los pasivos, lo cual da muestras de una difícil situación financiera entre los años 2013-2014, esto se mantienen para el 2015 con datos financieros de endeudamiento y bajo crecimiento de activos, es decir que para el cuarto y último periodo se evidencia una disminución del 5%, marcada principalmente por deudores, liquidez y disminución de dinero, además de un decrecimiento del 21,23% de pasivos y un 2,2% de patrimonio.

Estado de Resultados

En lo que respecta al estado de resultado se evidencia en la mayoría de los años, bajos ingresos y altos valores en los gastos, los ingresos presentan una disminución en su gran mayoría con el paso de los años, lo cual puede ser causado por la insuficiencia de

recursos fijos que recibe el ente, y que esté ligado al ingreso por impuestos municipales, reflejados en las leyes 12 de 1932 y 181 de 1995, por concepto de espectáculos públicos, los culés son reducidos considerando los gastos en los que incurre la organización. En lo que respecta a los gastos se puede establecer un mayor control en lo referente al gasto público social, donde se mantienen dos programas de alto impacto, como son: Pasto vive, se mueve, recrea y general cultura y Pasto si... participa, disfruta y forma con sentido.

En el primer periodo de análisis se observa que los ingresos presentan un decrecimiento del 14,6%, reflejados principalmente en los ingresos fiscales (67%) y las transferencias (23%), a pesar del crecimiento de rubros como: ventas por servicios que crece en un 309%; en lo referente a los gastos se presenta un incremento del 68%, sustentados principalmente en el Gasto Público Social (1125,45%), esto en lo que respecta a los años 2011-2012

En el transcurso del 2012-2013, la empresa presenta un destacable crecimiento en los ingresos con un valor del 72%, representado por un incremento del 239% de las transferencias, ya que los demás rubros son negativos como: los ingresos Fiscales (-54,5%) y ventas de servicios (-52,3%). En el caso del Gasto se evidencia un incremento significativo de 129%, representado por un 201% de Gasto Público social y un 65,1% de Gastos de Administración. Lo que da una idea que se incrementó el gasto en actividades de la institución, sin considerar detenidamente los cambios en los ingresos.

Para el siguiente periodo a analizar (2013-2014) la situación económica del ente no mejora con un descenso en los ingresos del 7%, representado principalmente por ventas de servicios (86%) y otros ingresos (99%), aunque para este periodo el incremento de

gastos es de 13,8%, lo cual una idea que se comienza a hacer un control en los ingresos y gastos, debido a que se observa una reducción del 39% en los gastos de administración (generales)

La variación porcentual que se presenta para el utilizo periodo, dado entre los años 2014-2015, no refleja mejoras, ni la aplicación de medidas restrictivas para mejorar la situación económica de la empresa, el ingreso presenta un decrecimiento mayor que en cualquier periodo analizado, con el 63,1%, debido un incremento exorbitante ya que pasa de \$147,86 a -\$6.010.241,21 y un decrecimiento del 75% en los gastos de Administración.

Análisis Vertical

A través de este análisis se busca establecer el peso porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de modo que sea posible establecer la composición y estructura de los estados, a partir de lo cual establecer si hay una división equitativa de los activos y de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa.

Balance General

Para establecer el análisis, se realizará por cada año, de modo que se analizará la eficiencia y eficacia de repartir los activos, pasivos y el patrimonio, destacando los rubros de mayor valor, observando su pertinencia o la posibilidad de que este valor sea mejor utilizado por en otros aspectos. En general, se puede decir que, para los 5 años, Pasto Deporte, mantiene una concentración de Activos en Propiedad planta y equipo con valores superiores al 70%, seguido del efectivo, el cual mantiene valores coherentes debido a que por las actividades que realiza la organización, es necesario mantener algo de liquidez para mantenimiento, pago de personal y solventar necesidades con el fin de

llevar a cabo su objetivo. Lo anterior ocurre con los pasivos y el patrimonio, donde el dinero se concentra en las cuentas por pagar para el primero y el segundo está representado mayoritariamente por la cuenta Efectos del saneamiento contable.

2011, los activos están concentrados principalmente en lo referente a propiedad planta y equipo (86%) seguido por el valor de efectivo (8%) y Deudores (4%) en el caso de la Depreciación Acumulada, esta presenta un -17%. En el caso del pasivo, se establece una concentración del 62% en cuentas por pagar, y el patrimonio está delimitado por efectos de saneamiento contable con un 89%.

2012, se observa que los activos son del 78% en propiedad, planta y equipo, seguido del Efectivo, es decir del dinero de Pasto Deportes líquido y cuentas bancarias, tanto en cuenta de ahorros como corriente, siendo este del 16%, seguido de deudores (4%), lo cual se puede decir es una repartición equitativa, aunque la depreciación es significativa con un 15%, algunas van adquiriendo valor comercial, el cual puede ser aprovechado al momento de vender. El pasivo es preocupante porque su dinero esta concentra en la cuenta por pagar con el 62%, donde se puede establecer una recomendación para la modificación de este porcentaje, ya que es índice que la empresa se sostiene con endeudamiento.

2013, en este caso se puede ver que hay una menor concentración en propiedad planta y equipo, se sigue manteniendo como el mayor valor (68%), sin embargo, hay una disminución de su valor, e incremento del Efectivo (28%). Lo mismo que en los periodos anteriores, la organización se está manteniendo con el rubro de cuentas por pagar ya que este valor es del 91% de los pasivos y mantiene un 7% en obligaciones por pagar, todo esto incide en el patrimonio, donde se puede considerar que el 10% del

patrimonio sea en patrimonio fiscal, el 9% superávit por donaciones y el 77% en efectos del saneamiento.

2014, Del 100% de los activos, el 75% son de propiedad, planta y equipo y el 24% son de Efectivo. El pasivo se comienza a tener una mejor división porcentual, de modo que las cuentas por pagar representan el 84% del pasivo, lo mismo que el 14% de las obligaciones laborales y de seguridad. El patrimonio presenta una concentración de en efectos de saneamiento contable con el 72%, seguido por el patrimonio fiscal con el 13%.

2015, para este año, se recuperan una mayor similitud con el 2011, ya que el efectivo es del 10% y la propiedad planta y equipo presenta rubros del 81% con una depreciación del 14% de los activos. En el caso del patrimonio se observa que hay una mayor equidad en la división entre sus cuentas, demostrado en una disminución porcentual en cuentas por pagar, que representa el 65% del pasivo, un 21% en las obligaciones laborales y de seguridad y otros pasivos con el 10%. En lo que respecta a patrimonio, es evidente que se mantiene su mayor rubro en Efectos de saneamiento contable, aunque en comparación con otros años, se puede observar una disminución.

Estado de Resultados

Se puede establecer que establecer que, para el estado de Actividad Financiera, Económica y Social en los se presenta un ingreso con una distribución más equitativa, sin embargo, a partir del 2013, hay una concentración de los ingresos en las transferencias, que son dinero que la entidad recibe de la administración pública, por tanto, que con cada año este monto sea más representativo es positivo para la entidad. Por otro lado, están los gastos, los cuales están reflejados primordialmente en el Gasto

público Social, como ya se había mencionado anteriormente, ya que por medio de este se lleva a toda la comunidad actividades deportivas, recreativas y de salud, lo que está acorde con la razón social del ente.

2011, Pasto deportes presenta una distribución de sus ingresos en dos cuentas primordiales, ingresos fiscales (45%) y Transferencias (48%), lo cual implica que estaba devengada dos entradas, por su actividad social y las prestaciones que le brinda el municipio, acorde con ello, los Gastos estaban enfocados en dos cuentas relevantes; los Gastos de Administración (36%) y Gasto público Social (56%), enfocadas a llevar a cabo el objetivo institucional.

2012, los ingresos están representados por sus cuatro cuentas primordiales; transferencias (44%), ventas de servicios (33%), ingresos fiscales (17%) y otros ingresos (6%), lo que se puede considerar equitativo y eficiente para el caso de Pasto Deportes. En lo que respecta a los Gastos, estos están enmarcados en el Gastos Público Social (71%), gastos interinstitucionales (18%) y Gastos de Administración provisiones y Agotamiento (10%)

2013, Los ingresos esta representados por dos montos destacables transferencias (86%) y ventas de servicios (9%), lo cual está acorde con su razón social, sin embargo, se esperaría que estos valores sean reflejados por los ingresos operacionales. En cuanto a los gastos, estos son destinados principalmente al Gastos público social (94%), como una política de la institución, a la cual se le puede recomendar se disminuya su proporción con el fin de permitir utilidades a la organización

2014, los ingresos están dados por las transferencias (93%), rediciendo los ingresos por actividades institucionales, ligadas a su objeto social, lo cual indica que está dependiendo totalmente del municipio, perdiendo la capacidad de auto solvencia. En cuanto al gasto se centra en dos actividades, enmarcadas en la cuenta de Gastos público social (96%)

2015, para este año, se presenta la misma situación que los dos años anteriores, ingresos adquiridos más de su totalidad por transferencias (102%), con una compensación de otros ingresos (-10%), como un indicativo negativo para la empresa, en lo referente al gasto igualmente enmarcado en una sola cuenta Gastos publico social (95%), la cual da muestras de la inversión en la comunidad, con sus dos talleres que agrupan un significativo alcance poblacional.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que Avante es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, se puede establecer que de la diferencia de activos menos pasivos, siempre queda un importante rubro, el cual en promedio es de \$261.656.298,66.

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es muy

positiva, Pasto Deportes cuenta con 2,35 pesos del activo para cubrir los compromisos consignados en los pasivos.

Prueba Acida

Para el caso de Pasto Deporte, se considera que esta prueba es igual a la anterior, pero se excluyen los inventarios, por tanto, este ítem teniendo en cuenta que este ente, por su razón social, ofrece servicios no tiene inventarios.

Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento

La empresa cuenta con 0,79 pesos del activo para cubrir las deudas consignadas en los pasivos, por tanto, se recomienda no incurrir en procesos de endeudamiento, ya que aun cuando tiene liquidez en el corto plazo, no tiene los recursos para solventarlas.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de la empresa para generar utilidad teniendo en cuenta los ingresos operacionales, de donde se puede decir que deben considerar estrategias que permitan mejorarla, ya que PASTO DEPORTES presenta en promedio pérdidas del 22%.

Rendimiento sobre inversión

Se presenta ineficiencia de la administración de PASTO DEPORTES en el manejo de los activos, lo que provoca que no haya una buena rentabilidad de la inversión, ya que la inversión está generando en promedio un 2% de pérdidas.

Rotación de Activos

PASTO DEPORTES presenta que, los activos se reponen 0,04 veces al año por lo tanto se puede observar que prácticamente no existe una reposición de activos.

Razones de cobertura

Cobertura total

La empresa apenas no tiene capacidad de cubrir los costos totales de los pasivos, ya que por cada peso de las cuentas por pagar cuenta con pérdidas de 19 pesos, esto se debe al valor tan grande de las pérdidas de la empresa en el periodo analizado.

9.9 SERVICIO PÚBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO - SEPAL

Análisis Horizontal

Se realiza un análisis Financiero de los cinco últimos años de la empresa SERVICIO PUBLICO DE ALUMBRADO DE PASTO, a partir del cual se considera el Balance General y el Estado de Actividad Financiera, Económica, social y ambiental, observando la situación de la organización entre los años 2011 al 2015, a partir del cual se observa un crecimiento constante anual, que ha solventado algunos inconvenientes, una mirada más puntual:

Balance General

Se conforman cuatro periodos, con el fin de establecer un análisis horizontal de los datos consignados durante el periodo 2011 – 2015. El primero 2011-2012, se observa que hay crecimiento del activo del 14%, acompañado de un decrecimiento del pasivo del 23%, de donde se puede establecer que el aporte de a la sostenibilidad empresarial está

dado por el incremento en las cuentas bancarias, aunque presenta superficialmente una iliquidez para la empresa, ya que esto es único con el incremento de los rubros de propiedad planta y equipo. En lo que respecta a los pasivos su disminución está marcada por la disminución de la retención en la fuente, la retención de impuestos de industria y comercio y un incremento superior al 100% en los pasivos no corrientes. En general el patrimonio crece 19%, porcentaje igual al periodo anterior (el que no está dentro del análisis)

El segundo periodo se considera los años 2012-2013, en este se puede observar que hay un crecimiento del activo del 16%, no obstante hay una disminución del 87% del efectivo, por tanto está solventado en un crecimiento en las cuentas de inversiones, deudores y servicios públicos que crecen en un 53% cada una aproximadamente. El pasivo, refleja esta situación un crecimiento del 90% señalado por el incremento de cuentas como la retención de impuestos de industria (951%) y otras cuentas por pagar (110%). Hay estabilidad del patrimonio con un incremento del 24%.

Analizando el tercer periodo, hay una recuperación de activos, pasivos y patrimonio, marcado con incremento en activos de 69% a pesar de la existencia de cuentas como provisión de cartera que se incrementa en un 86%, los avances y anticipos entregados que crece en 246%. En el caso de los pasivos, se ve un crecimiento de 206% marcado por cuentas como: acreedores (6075%), retención en la fuente (2216%) y operaciones de crédito público (322%).

El último periodo genera preocupación ya que no presenta mejoras de la situación económica del ente, el activo presenta una disminución del 1%, por cuentas como el incremento de propiedad, planta y equipo e inventarios (694%).

Estado de Resultados

SEPAL presenta estados de actividad Financiera, económica y social de 5 años, 2011 al 2015, por tanto, del análisis horizontal se establecen las siguientes conclusiones:

2011 – 2012, la utilidad bruta operacional presenta un crecimiento del 14% debido a un crecimiento del costo de ventas del 10% y un incremento de los ingresos operaciones del 11%, en cuanto a la utilidad neta operacional, está también se incrementa, sin embargo, su incremento no está dado por el crecimiento de algún rubro, sino porque se presenta una disminución en los gastos de administración. Finalmente la utilidad neta del ejercicio presenta un crecimiento del 3%, el cual está representado por un incremento en la utilidad operacional, (aumentando ingresos y disminuyendo gasto).

En el periodo comprendido entre el 2012 – 2013, los ingresos operacionales crecen en 22% marcado por un crecimiento del 3% en el costo de ventas, lo que resulta un crecimiento de la utilidad bruta, por tanto al restarle el 77% del crecimiento del gasto de administración, resulta un mayor rubro en la utilidad operacional, el que es incidido por una variación del 45% de los impuesto, marcando un incremento del 45%.

2013-2014, demuestra que hay un crecimiento de la mayoría de las cuentas financieras, el ingreso operacional en un 27% y el gasto por un 17%, lo cual implica que hay más entradas que salidas de dinero por cuenta de actividades referente a la empresa. En cuanto a la utilidad del ejercicio, se nota que se incrementa de un a año a otro.

Para el siguiente periodo que se puede analizar, es un reflejo del análisis que se estaba haciendo con el balance general, es decir presenta incrementos en los ingresos

operacionales y los gastos, pero el segundo supera a los primeros, lo cual es indicativo que hay pérdidas para la entidad de un 280% respecto al 2014.

Análisis Vertical

A través de este análisis se busca instaurar la obligación porcentual de cada cuenta dentro del estado financiero analizado, de ahí que se establece la composición y estructura de los estados, lo que da una idea de la equidad con la que se están dividiendo las cuentas y la eficacia que esto representa para la organización.

Balance General

El balance general representa la situación financiera real de la empresa, cuando se tiene, se debe y cuanto es verdaderamente lo que les corresponde a los socios. Es posible establecer un incremento de los activos, pero las cuentas que presentan relevancia en esta instancia son:

En relación a los activos, se presentan los valores relacionados con propiedad, planta y equipo, ya que representan aproximadamente el 60% del total, los valores restantes están repartidos principalmente entre deudores, inversores y efectivo (en promedio 22%, 22% y 12% respectivamente)

Los pasivos están distribuidos aproximadamente en un 90% en las cuentas por pagar, representada por acreedores. Y en lo que respecta a patrimonio hay concentración en el capital suscrito y pagado con aproximadamente 56%.

Estado de Resultados

En general, se puede decir que, para los 5 años, la empresa cuenta con un costo de ventas en promedio de 66% en relación a los ingresos, lo cual se espera sea menor para

los años siguientes, por tanto la utilidad bruta es apenas un 33% de los ingresos operacionales durante el periodo 2011 al 2015.

En lo que respecta a los gastos operacionales se puede establecer un análisis de sus rubros entre los años 2012 al 2015, durante el periodo se observa concentraciones cuentas como los gastos de personal (40% en promedio), gastos generales (52% en promedio) y provisiones, agotamiento, depreciación (40% aproximadamente)

En relación a la utilidad neta, se presenta un incremento constante desde el 2011 al 2014 ya que en el último año, hay un decrecimiento del casi el 100%, puede deberse al decrecimiento de la utilidad neta operacional y la disminución marcada de la reserva legal.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que SEPAL es una empresa con liquidez, ya que, para el periodo analizado, 2011-2015, se puede establecer que de la diferencia de activos menos pasivos, siempre queda un importante rubro, que en promedio para cada año le corresponde a \$1.885.565.

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, que para el caso es muy

positiva, en el caso específico de SEPAL, se considera que por cada unidad del pasivo corriente, se tiene 2,13 pesos del activo corriente.

Prueba Acida

Esta es similar al índice de solvencia, solo que presenta mayor relevancia, ya que no considera los inventarios, debido a que estos son activos que no general liquidez, de donde se deduce que la empresa si es solvente, ya que cuenta en promedio con 1,65 unidades de activos por una unidad de pasivo.

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Se establece la proporción de activos financiados por los socios y aquellos que son financiados por los acreedores, de modo que, por cada activo, 0,25 unidades están financiadas por los acreedores.

Razón pasivo

Mide la proporción entre los activos financiados por los socios y los acreedores, dando la posibilidad de análisis si es factible adquirir una deuda o no, de modo que para SEPAL S.A, no es bueno debido a que en promedio se indica que tan solo 0.02 activos están financiados por los activos de la entidad.

Razones de Rentabilidad

Margen Neto de utilidad

Debido a que este margen es del 12%, en la empresa SEPAL S.A de cada peso de ingresos operacionales 0,12 se convierten en utilidad neta, lo cual es un indicador relativamente bueno, pero que puede ser mejorado.

Rendimiento sobre inversión

La empresa SEPAL S.A cuenta con un rendimiento promedio sobre la inversión del 10% en los últimos cinco años, por tanto, hay eficiencia en la administración de los activos, ya que están generando cierta utilidad.

Rotación de Activos

La empresa SEPAL cuenta con una rotación de activo promedio para los últimos cinco años de 1,78 veces al año respecto a los ingresos operacionales.

Razones de Cobertura

Es la capacidad de la empresa para cubrir los costos totales de los pasivos, este valor debe ser superior a uno en todo momento, sin embargo la organización no presenta esta característica, por tanto en promedio por cada peso de las cuentas por pagar, se tendrá solo 0,65 pesos en utilidades antes de impuestos.

9.10 TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A.

Análisis Horizontal

Con el fin de constituir un estudio de los estados financieros del TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASTO S.A. se realiza un Análisis horizontal al Balance General

y al Estado de Actividades Financieras, Económicas y Sociales, entre los años 2014 y 2015. Para lo cual se consideran la observación por separado, permitiendo examinar el comportamiento anual de cada informe:

Balance General

Teniendo en cuenta, la situación patrimonial que presenta el Terminal de transportes para el periodo de análisis, se establece que solo se cuenta con los datos de los años inmediatamente anteriores (2014 – 2015), de donde se pretende determinar un corto análisis de las actividades

Se puede observar que hay crecimiento de los activos en un 10%, representados por el crecimiento de Deudores (171%) y los derechos de fondo de valor y fiduciaria (4%), propiedad planta y equipo (equipo de maquinaria). Además, un incremento de los pasivos del 59%, representado principalmente por las cuentas por pagar que se crece un 204%, en cuanto al pasivo también se incrementa con un 125%, lo cual no es beneficioso para la entidad, resultando en un crecimiento del 2% del patrimonio, representado principalmente por el capital (32%)

Estado de Resultados

Revisando el análisis horizontal del Estado de resultados, es posible apreciar que en este estado de actividad financiera, económica, social y ambiental, se observa que el crecimiento de los ingresos y gastos de la empresa fue considerablemente bajo 12% y 14% respectivamente. De tal modo que:

Los ingresos están representados principalmente por la cuenta de Diversos (126%), seguida de la cuenta de Ingresos Financieros (24%), las demás presentan pequeños incrementos. Los gastos, por su parte están representados principalmente por los gastos financieros (83%), luego los de administración (22%) y los de personal 14%.

Se observa que la utilidad del ejercicio fue positiva para los dos años, sin embargo, presenta un decrecimiento del 30%, de un año al otro.

Análisis Vertical

El análisis Vertical, presenta una idea de las cuentas más representativas presentes en el Balance General y el Estado de Actividades Financieras, Económicas, Sociales y Ambientas, de modo que da una idea sobre cuales analizar y tomar medidas, en el caso que se requiera, de tal modo que:

Balance General

Los activos presentan un incremento del 10% entre el 2014 al 2015, de tal forma que están representados por los rubros de Deudores principalmente (171%), seguido de caja y bancos (4%), derechos en fondos de valor y fiduciaria (4%) y aquellos activos que disminuyen: los activos Diferidos (29%) y los otros Activos (28%). En relación al pasivo, presenta un crecimiento de 125%, por el incremento de las cuentas a pagar del 204%, seguido de las obligaciones laborales (32%) y los impuestos de renta y complementarios (22%).

Por otro lado el patrimonio crece en una fracción pequeña, 2%, de tal forma que es representada por el incremento del capital social (33%) y la disminución de la utilidad del ejercicio por distribución (-30%)

Estado de Resultados

Al igual que el balance general, el análisis de los estados económicos, financieros ambientales y sociales, se consideran dos grandes rubros, los ingresos y los gastos, de modo que permita observar si las cuentas más representativas en cada sección.

Del total de ingresos, la cuenta que más genera contribución es la de Arrendamiento, seguida por la partición por recaudo Alcoholimetría, y los ingresos financieros, por tanto hay que prestarle especial cuidado que estos se incrementen o al menos no se mantengan, mas no se disminuyan.

En cuanto a la utilidad bruta del ejercicio, considera los gastos totales, los cuales están representados por los gastos de personal, financieros y los de administración, para los cuales es necesario observar que valores están sobrando.

Finalmente se analiza desde la utilidad del ejercicio, hacia la cual los rubros de provisiones de impuestos le aportan gran significancia, situación que se debe tener en cuenta, en relación a sus pagos para que estos no se incrementen.

Razones Financieras

Razones de liquidez

Capital Neto de trabajo

Este indicativo permite evaluar cuál es la capacidad de pagar las deudas en el corto plazo, lo cual indica que el Terminal de Transportes S.A presenta liquidez, ya que cuenta con \$1.734.247,00 de activos, más que los pasivos

Índice de Solvencia

Es un indicativo la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo, un ejemplo es la liquidez que esta representa, para indica que por cada unidad del pasivo, se tienen aproximadamente y en promedio 3 del activo.

Prueba Acida

Esta prueba es similar a la anterior, solo que demuestra mayor rigurosidad al sustraer los inventarios de la formula, pero los resultados se replican, ya que el ente no presenta inventarios dentro de sus datos, por tanto, se mantiene el análisis establecido en el acápite anterior

Razones de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Mide la proporción de activos que están financiados por tercero, lo cual en el caso de Terminal de Transportes S.A. es bajo ya que corresponde en promedio a un 0,06, es decir que, por cada peso del activo, hay 0,06 unidades de pasivo.

Razón de pasivo

Este representa la proporción entre los activos financiado por los socios y los acreedores, es decir que, para el Terminal de Transportes S.A por cada peso del capital contable, 0,02 pesos corresponden a los Pasivos a Largo Plazo, Una situación no muy loable para la compañía, debido a que más de la mitad de su patrimonio está en deuda.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidades

Terminal de Transportes S.A, es un ente con un Margen Neto de utilidades positivo, aunque cabe considerar que solo se establece el análisis de los años 2014 y 2015 debido a la ausencia de datos de los años anteriores. El indicador muestra que del total de ingresos operacionales el 16% se convierte en utilidad neta, en promedio para los dos últimos años.

Rendimiento sobre la inversión

Se establece que el Terminal de Transportes cuenta con un rendimiento de inversión del 3%, es decir que cada peso invertido en activos genera 0,03 pesos de utilidad neta. Lo cual es un indicador bajo y puede ser mejorado.

Rotación de Activos

El Terminal de Transportes de Pasto demuestra ser relativamente eficiente en la utilización de activos corrientes, ya que el indicador muestra que los activos se reponen 1,17 veces al año teniendo en cuenta los ingresos operacionales.

Razones de cobertura

Cobertura total

La organización tiene capacidad de cubrir los costos de los pasivos, lo cual se puede observar en los índices de rentabilidad, solvencia, liquidez, rotación de activos, entre otros que se analizó anteriormente. De este modo por cada peso de las cuentas por pagar, se tienen 3,83 pesos de utilidad antes de impuestos.

10. ANÁLISIS GENERAL

Con el fin de obtener un panorama general de las diez entidades públicas adscritas al municipio de Pasto, se realizó un cuadro comparativo (cuadro 2) en donde se exponen los promedios de las principales razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura teniendo en cuenta las razones financieras para los últimos cinco años de las diez empresas a excepción del Terminal de Transportes S.A, ya que para esta entidad solo se contó con los estados financieros de los dos últimos años. Para las razones de liquidez se tomó el promedio del índice de solvencia, para el nivel de endeudamiento se tomó el promedio de la razón de endeudamiento, mientras que en las razones de utilidad se eligió el margen neto de utilidad y finalmente se tuvo en cuenta también el promedio de la razón de cobertura total.

En cuanto a liquidez se observa que en todas las entidades el promedio del indicador de solvencia es mayor a uno por lo cual se puede decir que tienen una liquidez relativamente, a excepción de CORPOCARNAVAL en donde el promedio de este indicador es menor a 1. Cabe resaltar el caso de INVIPASTO, empresa en la cual en la

cual la liquidez es la más alta debido a que para los cinco años analizados los activos corrientes son significativamente mayores a los pasivos corrientes. En contraste AVANTE presenta un indicador de solvencia superior a 1 pero un valor muy pequeño, por lo cual este indicador debería ser mejorado al igual que en CORPOCARNAVAL.

En las razones de endeudamiento se evidencia que la razón de endeudamiento es menor en INVIPASTO, lo cual indica que en esta empresa la proporción de activos financiados por pasivos es muy baja, por lo tanto tiene una buena capacidad de endeudamiento. Mientras que para CORPOCARNAVAL y AVANTE este indicador es mayor a uno, por lo cual se puede decir que ya sobrepasaron su capacidad de endeudamiento respecto a los activos.

Por otra parte para el análisis general de la rentabilidad de las diez entidades adscritas al municipio se tuvo en cuenta el margen neto de utilidades, en donde se encontró que la empresa con la mayor capacidad para convertir los ingresos operacionales en utilidad neta es el Terminal de Transportes de Pasto con una rentabilidad promedio de 16%, no obstante cabe resaltar que para esta empresa solo se contó con la información financiera de los dos últimos años.

Se deben resaltar las empresas EMAS S.A y FRIGOVITO las cuales cuentan con una rentabilidad promedio del 15% para los últimos cinco años, por lo cual son las empresas que mejor se han desempeñado en este periodo.

La entidad que presentó las mayores pérdidas durante los últimos cinco años es PASTO DEPORTES con pérdidas promedio de un 22%, lo cual es un porcentaje bastante alto y preocupante, ya que si bien esta entidad solo es ente descentralizado del

municipio y no una empresa debería generar los ingresos suficientes al menos para solventarse por sí misma. Le sigue CORPOCARNAVAL con pérdidas promedio de 9% durante los últimos cinco años. Al igual que PASTO DEPORTES, CORPOCARNAVAL solo es una entidad descentralizada del municipio y no una empresa como tal, pero preocupa el hecho de que sus pérdidas terminen afectando los gastos del municipio en el largo plazo.

Y finalmente en el análisis de la cobertura se tomó el promedio de la razón de cobertura total, la cual analiza la capacidad de la empresa para cubrir las cuentas por pagar con la utilidad antes de impuestos. Teniendo en cuenta lo anterior la empresa que presento una mayor cobertura fue AVANTE ya que cuenta con 4,04 pesos de utilidad antes de impuestos por cada peso en las cuentas por pagar. Le siguen FRIGOVITO S.A y Terminal de Transportes con indicadores de cobertura por encima de 3 pesos. Las entidades que no tienen cobertura de las cuentas por pagar son cinco, las cuales se observan en el cuadro 2, que se muestra a continuación y se resalta que para INVIPASTO este indicador no pudo ser calculado debido a que no se contó con valores especificados para las cuentas por pagar.

**Cuadro 3. ANALISIS FINANCIERO GENERAL DE LAS DIEZ ENTIDADES
PÚBLICAS ADSCRITAS AL MUNICIPIO DE PASTO.**

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS				
EMPRESA	LIQUIDEZ	ENDEUDAMIENTO	RENTABILIDAD	COBERTURA
AVANTE	1,04	1,04	-2%	4,04
CORPOCARNAVAL	0,95	1,06	-9%	- 0,28
EMAS S.A	2,90	0,64	15%	1,61
EMPOPASTO S.A	2,64	0,43	12%	0,51
E.S.E PASTO SALUD	3,21	0,36	8%	0,94
FRIGOVITO S.A	2,91	0,14	15%	3,87
INVIPASTO	23,71	0,04	4%	-
PASTO DEPORTES	2,35	0,79	-22%	- 0,19
SEPAL	2,13	0,25	12%	0,65
TERMINAL DE TR.	2,91	0,06	16%	3,83

Fuente: Esta investigación basada en la información suministrada por la Secretaría de Hacienda Municipal.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la finalidad de este proyecto es establecer un panorama general de las diez entidades adscritas al Municipio de Pasto que sirva de base para iniciar auditorías a cada entidad orientadas a la implementación de una política de propiedad de empresas públicas, la cual está establecida en el documento CONPES 3851 y se basa en el modelo de gobierno corporativo, se realizarán las conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta los principios de gobierno corporativo.

En ese sentido el documento CONPES 3851 de 2015 menciona cuatro principios de gobierno corporativo fundamentales:

1. Establecer una estrategia global de activos empresariales.

2. Comunicar mandatos claros y explícitos a las empresas estatales.
3. Formalizar procesos estructurados y transparentes de identificación, evaluación y recomendación de candidatos para la nominación de los miembros de la junta directiva de empresas estatales.
4. Sistema de monitoreo y evaluación continuo del desempeño de las empresas estatales.

El diagnóstico general administrativo y financiero realizado a las diez entidades adscritas al Municipio evidencia que no existe una política orientada a facilitar y optimizar la contribución de estas entidades al Municipio.

Se evidencia también que existen falencias en cuanto al acceso a la información de las empresas incluso desde la misma Secretaría de Hacienda Municipal, lo cual dificulta que se pueda identificar posibles problemas a tiempo y seguir de cerca el desempeño de estas. Para lo cual es muy pertinente la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continuo de las entidades del municipio.

En el aspecto administrativo se observó que cada una de las entidades maneja prácticamente su propia estructura administrativa, ya que no existen unos lineamientos generales a seguir en lo referente por ejemplo a la elección de los principales cargos administrativos de cada entidad. En este aspecto en varias de las entidades el gerente y varios de los cargos administrativos son designados por el alcalde, lo cual impide que se realicen procesos de selección transparentes y abiertos y por el contrario facilita la cuota política del gobierno municipal de turno.

Teniendo en cuenta la participación del Municipio en las entidades que no son netamente públicas se podría implementar una prueba piloto para la implementación de

la política de propiedad de empresas inicialmente en las entidades que pertenezcan 100% al Municipio y posteriormente en las que el Municipio tenga mayor participación. Ya que en las empresas en las que la participación del Municipio no es dominante se debe establecer primero un consenso con los socios.

Una política de propiedad de empresas a través de la cual se comunique mandatos claros y explícitos a las entidades públicas adscritas al Municipio y la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continuo del desempeño, serían muy pertinentes para lograr una máxima contribución al mismo y para garantizar el óptimo funcionamiento de estas entidades.

En lo referente al desempeño financiero se debe destacar que si bien la mayoría de entidades presentan una rentabilidad esta no es muy alta y puede ser mejorada a través de la formulación de una política orientada a la disminución de gastos y costos y la maximización de utilidades, la cual puede ser establecida para cada entidad en específico pero siguiendo unos lineamientos de una política general establecida por la Administración Municipal.

En el análisis general de las razones financieras se destaca que es preocupante la situación de CORPOCARNAVAL y PASTO DEPORTES ya que presentan porcentajes promedio de pérdidas muy altos en los últimos cinco años. En ese sentido se recomienda empezar las auditorías con estas dos entidades para evaluar su sostenibilidad financiera ya que las pérdidas que representan se pueden convertir en el largo plazo en un problema para los gastos del Municipio.

En general los indicadores financieros muestran concordancia, ya que las entidades con buena rentabilidad presentan también buenos indicadores en cuanto a cobertura y liquidez. No obstante al igual que la mayoría de las entidades presentan un bajo nivel de endeudamiento.

Se debe resaltar que en el caso de SEPAL S.A la empresa muestra una estructura bien organizada y facilita la información financiera al público a través de la publicación anual de su propio diagnóstico financiero y de las modificaciones administrativas que ha tenido. Lo cual deberían realizar todas las entidades públicas adscritas al Municipio para garantizar la transparencia y permitir el seguimiento del desempeño de estas a la ciudadanía en general.

Cabe anotar que desde la Secretaría de Hacienda Municipal se está evaluando la propuesta de la creación de una dependencia dentro de la misma Secretaría de Hacienda Municipal dedicada exclusivamente a la realizar las auditorías a cada entidad y a desarrollar la implementación de la política de propiedad de empresas estatales a las empresas del Municipio.

Finalmente se debe mencionar nuevamente que este estudio solo es una base para iniciar un proceso de auditoría a cada una de las diez entidades en donde se logre evaluar a fondo las debilidades y fortalezas de cada entidad para con base a eso construir la propuesta definitiva de la adaptación de la política de propiedad de empresas estatales a las empresas del Municipio.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. (2014). Corporate Governance of State - Owned Enterprise. A tollkit. Washington DC.
- Child, J. & S. Rodrigues. (2003). “Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency”, *Journal of Managementand Governance*, 7(4), pp. 337- 360.
- CFR Joseph A. McCahery and Erik P.M. 2008. Vermeulen, Corporte Governance of non-listed Companies, Oxford University Press,
- Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 2015.

- Erkens, D.; Hung, M. & Matos, P. P. (2009). “Corporate governance in the 2007-2008 Financial crisis: evidence from financial institutions worldwide”. (ECGI. 249/2009, Ed.), 17 de December Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1397685>.
- Gaitán Sandra. 2010. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Universidad EAFIT. Medellín.
- Ganga Contreras, F. A. y J. R. Vera Garnica. (2008). “El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos”, Cuadernos de Administración, 21(35), pp. 93-126.
- Gorbaneff, Y.; Torres, S. y Cardona, J. F. (2009). “El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura”, Revista de Economía Institucional, 11(21), pp. 73-91.
- Klapper, L. F. & I. Love. (2002). “Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets”. Policy Research Working Paper Series 2818, The World Bank.
- Superintendencia de Sociedades y CONFECAMARAS. 2009. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Bogotá D.C.
- Superintendencia Financiera. 2010. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo. Bogotá D.C.

NETGRAFIA

- Documento CONPES 3851. Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional. Bogotá D.C. Disponible en:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3851.pdf>
- Herrera Monterroso Haroldo Eduardo. (2007, febrero 19). Diagnóstico administrativo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>
- Orozco Montero, Edgar. (2012). Gobierno Corporativo ¿Exclusivo de grandes empresas? Colegio de Contadores Públicos de México. Ciudad de México. Disponible

en:

http://www.ccpm.org.mx/colegio/2012/marzo/images/ensayo_universitario/archivos/EDGAR%20OROZCO%20MONTERO.pdf

- OCDE. 2004. Principios de Gobierno Corporativo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. PDF disponible en:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>