

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA IP
TECHNOLOGIES S.A.S EN LOS AÑOS 2011 - 2012 Y PLANEACION
FINANCIERA AÑO 2013**

EDMUNDO JOSE PALACIOS REALPE

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA IP
TECHNOLOGIES S.A.S EN LOS AÑOS 2011 - 2012 Y PLANEACION
FINANCIERA AÑO 2013**

EDMUNDO JOSE PALACIOS REALPE

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

**Asesor:
Esp. DIANA CRISTINA FUERTES TORRES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones soportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”

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

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida
para que yo pudiera lograr mis sueños, por enseñarme a amar y valorar las
cosas pequeñas de la vida

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación fue de gran utilidad por cuanto al realizar un diagnóstico 2011 – 2012 y planeación financiera 2013 en la empresa IP TECHNOLOGIES S.A.S se construyó una herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones. Además se puede evaluar si las decisiones financieras que se han llevado a cabo en el periodo 2011 - 2012 son adecuadas y establecer estrategias de mejoramiento administrativo y financiero en la entidad.

El proyecto se enfocó en realizar un diagnóstico de los rendimientos operativos y de la situación financiera de IP TECHNOLOGIES S.A.S de los años 2011 - 2012 y planeación financiera año 2013 , mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero, con la finalidad de detectar sus principales problemas en este campo y sugerir de manera general posibles alternativas para mejorar sus finanzas, el cual consta de un diagnóstico de direccionamiento administrativo y planeación estratégica de IP TECHNOLOGIES S.A.S mediante el desarrollo de matrices de evaluación interna, externa y DOFA, determinación de la problemática financiera y la situación actual de la empresa durante los periodos objeto de estudio mediante la aplicación de las herramientas financieras como análisis horizontal y vertical, análisis de la estructura operativa y financiera de la IP TECHNOLOGIES en cada uno de los periodos objeto de estudio realizando proyecciones y planeación financiera para el año 2013, aplicación del modelo para el análisis financiero a través de índices y razones financieras y utilización del Índice Dupont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa.

ABSTRACT

This research project was very useful for making a diagnosis as to the 2011 - 2012 and 2013 financial planning company in IP TECHNOLOGIES SAS a tool for decision-making process aimed at achieving greater effectiveness and efficiency in operations was built . Also you can assess whether the financial decisions that have been carried out in the period 2011 - 2012 are appropriate strategies and establish administrative and financial improvement in the state.

The project focused on a diagnosis of the operating performance and financial position of IP TECHNOLOGIES SAS the years 2011 - 2012 and 2013 financial planning, through the application of financial analysis tools , in order to identify major problems in this field and generally suggest alternatives to improve your finances , which consists of a diagnosis of addressing administrative and strategic planning TECHNOLOGIES SAS IP by developing matrices of internal, external and SWOT assessment , determination of financial problems and the current situation of the company during the periods under study by applying financial tools such as horizontal and vertical analysis , analysis of operational and financial structure of the IP TECHNOLOGIES in each of the periods under study financial planning and making projections 2013 , application of the model for financial analysis through indices and financial ratios and use of Dupont Index to analyze the financial performance of the company.

CONTENIDO

Pág.

1.	ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1	LINEA Y SUBLINEA.....	13
1.2	DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1	Formulación del Problema	14
1.2.2	Sistematización del Problema	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICACIÓN	15
1.5	DELIMITACIÓN.....	16
1.6	MARCO REFERENCIAL.....	17
1.6.1	Antecedentes	17
1.6.2	Marco Conceptual	20
1.7	METODOLOGIA	44
1.7.1	Paradigma de investigación.	44
1.7.2	Enfoque de Investigación.	44
1.7.3	Tipo de Investigación.	45
1.8	UNIVERSO Y MUESTRA.....	45
1.9	FUENTES DE INFORMACION	47
1.9.1	Información Secundaria.	48
1.9.2	Información Primaria.	48
1.11	PRESUPUESTO	50
2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.1	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	51
2.1.1	Aplicación de encuestas a cliente interno	51
2.1.2	Marco analítico para la formulación de estrategias	59
2.1.3	Orientación Estratégica.....	63

2.2	DIAGNOSTICO FINANCIERO	72
2.2.1	Análisis de Estados Financieros	72
2.2.3	Análisis De La Estructura Financiera e indicadores financieros	86
2.3	ANÁLISIS DUPONT Y ESTRUCTURA OPERATIVA FINANCIERA	101
2.4	PROYECCION DE ESTADOS FINANCIERO	113
2.5	PLAN DE ACCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	119
2.5.1	Direccionamiento estratégicos.	119
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFIA	127

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI)	60
Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE).....	61
Cuadro 3. Matriz DOFA	62
Cuadro 4. Posición estratégica Internas y Externas.	67
Cuadro 5. Análisis vertical balance general	73
Cuadro 6. Análisis horizontal balance general	77
Cuadro 7. Análisis vertical estado de resultado	81
Cuadro 8. Análisis horizontal estado de resultado	82
Cuadro 9. Balance general	83
Cuadro 10. Estado de resultados.....	84
Cuadro 11. Consolidado razones financieras	86
Cuadro 12. Indicadores de liquidez.....	89
Cuadro 13. Indicadores de rentabilidad	98
Cuadro 14. Indicadores de desempeño-	99
Cuadro 15. Análisis Dupont.	101
Cuadro 16. Rentabilidad del activo (ROA)	101
Cuadro 17. Rentabilidad del patrimonio (ROE).....	102
Cuadro 18. EBITDA	102
Cuadro 19. Capital de trabajo operativo	103
Cuadro 20. Comportamiento del capital de trabajo operativo	103
Cuadro 21. Rentabilidad operativa.....	105
Cuadro 22. Margen operativo	106
Cuadro 23. Margen bruto	107
Cuadro 24. Margen neto	108
Cuadro 25. EBITDA	110
Cuadro 26. Margen EBITDA	110
Cuadro 27. Productividad del activo	112
Cuadro 28. Estado de resultado proyectado 2013.....	113
Cuadro 29. Balance general proyectado 2013.....	118
Cuadro 30. Cuestionario para definir la misión.	120
Cuadro 31. Cuestionario para definir la visión	120
Cuadro 32. Definición de objetivos empresariales.	121
Cuadro 33. Definición objetivos financieros	122
Cuadro 34. Balance general	123
Cuadro 35. Estado de resultados.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Edad del cliente interno	51
Gráfica 2. Antigüedad en la empresa.....	52
Gráfica 3. Estabilidad laboral	52
Gráfica 4. Claridad en las funciones del cargo	53
Gráfica 5. Conocimiento de la filosofía corporativa.....	54
Gráfica 6. Comunicación de la filosofía corporativa de IP Tech.....	54
Gráfica 7. Programas de inducción a las actividades	55
Gráfica 8. Capacitación en las actividades	55
Gráfica 9. Capacitación con respecto a la atención, servicio al cliente y mercadeo	56
Gráfica 10. Nivel de comunicación empleado – jefe	56
Gráfica 11. Opinión sobre la satisfacción del cliente por parte de los empleados ..	57
Gráfica 12. Satisfacción con el trabajo.....	58
Gráfica 13. Opinión sobre la infraestructura de la empresa por parte del empleado	58
Gráfica 14. Reconocimiento de las ideas del empleado	59
Gráfica 15. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	68
Gráfica 16. Matriz IE	69
Gráfica 17. Organigrama de la empresa.....	71
Gráfica 18. Balance general 2011.....	83
Gráfica 19. Balance general 2012.....	84
Gráfica 20. Estado de resultados 2011	85
Gráfica 21. Estado de resultados 2012.....	85
Gráfica 22. Indicadores de liquidez.....	90
Gráfica 23. Índice de Liquidez.....	91
Gráfica 24. Capital de Trabajo	91
Gráfica 25. Indicadores de eficiencia	92
Gráfica 26. Rotación de cartera	93
Gráfica 27. Rotación del activo	94
Gráfica 28. Indicadores de endeudamiento	95
Gráfica 29. Endeudamiento externo	96
Gráfica 30. Endeudamiento interno	96
Gráfica 31. Indicadores de eficiencia – rentabilidad.....	98
Gráfica 32. Indicadores de desempeño	100
Gráfica 33. Sistema dupont.....	101

Gráfica 34. CTO.....	104
Gráfica 35. rentabilidad operativa	105
Gráfica 36. Roa.....	106
Gráfica 37. Margen operativo.....	107
Gráfica 38. Margen bruto	108
Gráfica 39. Margen neto	109
Gráfica 40. Comportamiento márgenes de utilidad.....	109
Gráfica 41. Margen EBITDA	111
Gráfica 42. Productividad del activo.....	112

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 LINEA Y SUBLINEA

Línea: Gestión financiera corporativa

Sublínea: Diagnostico financiero empresarial

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

IP TECHNOLOGIES es una compañía de servicios de IT, que construye soluciones a la medida, logrando rentabilizar sus inversiones en tecnología. El capital humano con más de 15 años de experiencia, concentra sus capacidades para lograr la óptima incorporación de tecnologías adecuadas en sus procesos de negocio. IP Technologies integra estratégicamente tecnologías de la información y las comunicaciones, entregando soluciones personalizadas, que generan valor a los clientes, colaboradores, accionistas, y el entorno social. En esta empresa se evidencia un gran problema por cuanto no existen instrumentos de planeación estratégica como es la fijación de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo; además no se realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones.

La ausencia de planificación estratégica administrativa y financiera y la estructuración inadecuada de procedimientos y operaciones en la parte contable y financiera, hacen que la empresa sea débil, ya que la gerencia no utiliza la información contable como base para la toma de decisiones financieras de inversión, financiación, endeudamiento, etc; lo cual conduce a que la empresa no sea eficiente en sus operaciones.

Durante la trayectoria de la empresa se ha presentado carencia de herramientas de gran importancia para las organizaciones como son la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la competencia, análisis financiero, definición de objetivos, estrategias financieras, que le permitan ser más eficiente en sus operaciones diarias.

Esta situación se presenta debido a los siguientes factores o causas: al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, errores en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo, omisiones en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal, fallas al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.

Es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que le permitirá a **IP TECHNOLOGIES** analizar su situación financiera actual a través de los estados financieros, los cuales le sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, estimar la capacidad financiera de crecimiento, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y liquidez así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, lo cual actualmente no se presenta en la empresa.

La planeación financiera sobre la base de los presupuestos es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones adecuadas y la solución de problemas de manera efectiva, logrando mayor productividad en las operaciones de las empresas. La aplicación de esta herramienta solucionaría el problema de IP TECHNOLOGIES permitiendo evaluar la situación actual financiera como fundamento para la toma de decisiones.

Como toda empresa, IP TECHNOLOGIES requiere de técnicas de planeación, organización, evaluación y control; con el fin de garantizar una adecuada toma de decisiones. La empresa no ha desarrollado ninguna herramienta de diagnóstico y planeación que le permita decidir con base en el análisis de una matriz DOFA; por tal razón es de vital importancia contar con este instrumento para evaluar la situación pasada y actual y proyectarse hacía el futuro.

1.2.1 Formulación del Problema. ¿Cuál es el diagnóstico administrativo y financiero de la empresa IP TECHNOLOGIES S.A.S en los años 2011 - 2012 y planeación financiera al año 2013?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de direccionamiento administrativo y planeación estratégica de IP TECHNOLOGIES S.A.S?
- ¿Cuál es la problemática financiera y la situación actual de la empresa durante los periodos objeto de estudio?
- ¿Cuál es la estructura operativa y financiera de la IP TECHNOLOGIES S.A.S en cada uno de los periodos objeto de estudio?
- ¿Cuál es el modelo para el análisis financiero a través de índices y razones financieras?
- ¿Cuál es el Índice Dupont de la empresa que permita analizar la rentabilidad patrimonial?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Realizar un diagnóstico de los rendimientos operativos y de la situación financiera de IP TECHNOLOGIES S.A.S de los años 2011 - 2012 y planeación financiera año 2013 , mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero, con la finalidad de detectar sus principales problemas en este campo y sugerir de manera general posibles alternativas para mejorar sus finanzas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnostico de direccionamiento administrativo y planeación estratégica de IP TECHNOLOGIES S.A.S mediante el desarrollo de matrices de evaluación interna, externa y DOFA.
- Determinar la problemática financiera y la situación actual de la empresa durante los periodos objeto de estudio mediante la aplicación de las herramientas financieras como análisis horizontal y vertical.
- Analizar la estructura operativa y financiera de la IP TECHNOLOGIES en cada uno de los periodos objeto de estudio realizando proyecciones y planeación financiera para el año 2013.
- Aplicar el modelo para el análisis financiero a través de índices y razones financieras.
- Utilizar el Índice Dupont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es de gran utilidad por cuanto al realizar un diagnóstico 2011 – 2012 y planeación financiera 2013 en la empresa IP TECHNOLOGIES S.A.S se construye en una herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones. Además se puede evaluar si las decisiones financieras que se han llevado a cabo en el periodo 2011 - 2012 son adecuadas y establecer estrategias de mejoramiento administrativo y financiero en la entidad.

Es evidente que el diseño de un modelo de diagnóstico y planeación financiera en IP TECHNOLOGIES permitirá contar con una herramienta estratégica para la toma decisiones, orientada a lograr mayor efectividad mediante la identificación de la situación actual en las áreas administrativa y financiera, análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico que se adapte a las necesidades de la entidad y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

Además se puede sustentar este trabajo de investigación por cuanto en IP TECHNOLOGIES no se ha aplicado un modelo de este tipo, siendo una herramienta de gran utilidad tanto para Directivos, empleados y usuarios del servicio ya que permitirá evaluar la situación actual y financiera, se recomendarán acciones para el mejoramiento financiero de la entidad. Para la entidad será de gran novedad su implementación y aportara grandes beneficios ya que la recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo le permitirá no solo conocer a fondo la situación financiera actual, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible. Dicho modelo incluye: Diagnóstico empresarial, matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión del Efectivo y Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros.

El objetivo básico de esta investigación es contribuir al desarrollo financiero promoviendo el crecimiento de la empresa, para que obtenga utilidades e indicadores de rentabilidad satisfactorios como resultado de su eficiencia en el manejo contable y financiero. El proyecto se justifica además desde es el punto de vista del interés para la empresa y para el investigador. En primer lugar para la empresa se construirá un modelo que no solo evaluará la situación financiera de los años 2011 a 2012 sino que realizará proyecciones al año 2013 y propone una herramienta denominada modelo financiero que podrá ser aplicada por los funcionarios del área contable y financiera en años posteriores determinando análisis vertical, horizontal, indicadores financieros, gráficos y proyecciones.

Para el investigador, el proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización profundizando y aplicando las teorías referentes al diagnóstico y planeación financiera, además su desarrollo se encamina a obtener el título de Especialista en Finanzas.

A la Especialización en Finanzas, le proporcionará para los futuros estudiantes de la Facultad un modelo de fácil aplicación en el desarrollo del aprendizaje del área en mención.

1.5 DELIMITACIÓN

El tiempo en el cual se desarrollará la investigación es de 4 meses.

Empresa: IP TECHNOLOGIES S.A.S
Ubicación: Calle 148 # 11A-12 Oficina 101
Ciudad: Bogotá

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Antecedentes. Una vez realizado la investigación de antecedentes se encontraron las siguientes obras:

INSTITUCION UNIVERSITARIA CESMAG. PLANEACION FINANCIERA Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA MINOLTA DEL SUR EN LA CIUDAD DE PASTO.

Los autores del proyecto son Álvaro Ricardo Portilla y María Luisa Guerrero el cual se enfocaba en desarrollar un plan operativo financiero de la empresa Minolta del Sur de la ciudad de Pasto que le permita modernizar su gestión y estructura financiera con criterio de calidad y eficiencia.

Con este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

Para Minolta del Sur la planeación financiera se convierte en una herramienta para establecer presupuestos y determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Con el estudio se determinaron estrategias que le permitan a la empresa un mejoramiento administrativo y financiero.

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO. PLANEACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CANAR LTDA.

Este proyecto fue elaborado por Gloria Barbosa y está encaminado a realizar un modelo de planeación administrativa y financiera de la empresa CANAR LTDA. De la Ciudad de San Juan de Pasto.

En el proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El análisis piramidal ha sido diseñado para hallar las relaciones existentes entre los diferentes ratios. Un ratio tomado individualmente representa la gestión y toma de decisiones de la empresa.

La rentabilidad de los capitales invertidos en la empresa para el periodo 2008 es del 10%, para el 2009 fue del 8.28% debido al incremento de los costos de ventas. En el 2009, por cada sol de activo hubo una utilidad de s/8,28. En el 2008 por cada sol de activo hubo una utilidad de 10 soles.

Si se compara con las condiciones actuales de la economía local, se puede afirmar que la rentabilidad económica de la empresa es aceptable.

La rotación de activos de la empresa ha disminuido para el año 2009, debido a una acción significativa de reducción de los activos corrientes (mercadería)

La utilidad de explotación se ha visto afectada por el incremento de los costos de ventas operacionales. En el 2008, por cada sol de ventas netas hubo una utilidad de s/8.55, para el 2009 por cada sol de ventas netas hubo una utilidad de s/ 7.44.

La utilidad de la empresa ha tenido un leve descenso, esto como consecuencia del incremento de los costos operacionales.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO.

Este proyecto es elaborado por VICTOR VILLOTA RODRIGUEZ y otros, el cual tiene como objetivo general: Elaborar un modelo de diagnóstico y planeación financiera en el Laboratorio Colombiano de Diseño como una herramienta de toma de decisiones.

En el estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Se evidencia la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero para las empresas como es el diagnóstico y planeación estratégica financiera ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización; por lo cual se mostraron las bondades de este proceso en el Laboratorio Colombiano de Diseño.
- ❖ El Desarrollo de la investigación mostró como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO, que apoya el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento”¹.

Este estudio muestra las matrices de planeación estratégica, además cuenta con un software diseñado en Excel para la realización del proceso de análisis financiero, razones financieras y presupuestos; que son aportes valiosos a nuestra investigación.

¹ VILLOTA, Víctor y Otros. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACION FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. PASTO, 2006.

Otro antecedente se encuentra en **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, UNIVERSIDAD MARIANA**. Este proyecto es elaborado por Rocky Argoty Muñoz, el cual tiene como objetivo general: realizar un análisis y evaluación contable y financiera de la Caja de Previsión Social del Municipio de Pasto.

Con la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Entre los elementos necesarios para una buena gestión empresarial, el análisis y evaluación de balances y demás estados contables ocupan un lugar señalado. Los activos, los pasivos, los costes, las ventas, y los beneficios de la empresa son, entre otros, elementos centrales para una buena gestión empresarial en sentido patrimonial, económico y financiera.
- ❖ La investigación permitió una aproximación útil a esta temática de análisis y evaluación de balances y estados complementarios en la Caja Nacional de Previsión social como una herramienta clave de diagnóstico y evaluación de la parte contable y financiera”².

Esta investigación aporta guías para la realización de un análisis y evaluación de estados financieros; lo cual da pautas para la implementación del proyecto en IP TECHNOLOGIES de la ciudad de Bogotá.

Igualmente es un antecedente el **MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCIÓN LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO**, desarrollado en la **UNIVERSIDAD MARIANA**. La investigación fue elaborada por Alicia María Belalcázar. Tiene como objetivo fundamental: plantear un modelo para la organización administrativa, financiera y contable de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “El modelo para la organización administrativa, financiera y contable contribuye a mejorar la productividad y competitividad de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.

² ARGOTY MUÑOZ, Rocky UNIVERSIDAD MARIANA. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO.

- ❖ Es indispensable que los pequeños productores de leche en el Municipio de Pupiales establezcan mecanismos de organización, control y evaluación para mejorar su situación actual.
- ❖ La organización administrativa y financiera es la responsable de dirigir, coordinar, apoyar y asesorar el talento humano y físicos y los sistemas y los métodos de organización, en orden al cumplimiento de los objetivos de la pequeña producción lechera, esta organización persigue los siguientes fines: Propiciar y velar por la eficiente administración de los recursos humanos, físicos y económicos para un normal funcionamiento de las organizaciones, incrementar la productividad mediante la simplificación y la estandarización de los procesos de trabajo”³.

El proyecto aporta un modelo que sirve para garantizar la viabilidad de las organizaciones productoras de leche, mediante la proyección, planeación, ejecución y control de la actividad económica, obtener y administrar los fondos necesarios para atender los compromisos contraídos y el normal desarrollo respondiendo por una eficiente administración de los recursos; el cual se puede asimilar a **IP TECHNOLOGIES** para proponer estrategias de mejoramiento.

Estas investigaciones sirven para el estudio denominado **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LOS AÑOS 2011 – 2013 DE LA EMPRESA IP TECHNOLOGIES DE LA CIUDAD DE BOGOTA DC**, ya que aportan modelos y metodologías para el proceso de investigación. Es evidente que la novedad del tema de investigación en comparación con las tesis citadas se encuentra en que no se ha desarrollado un modelo aplicable a una empresa que combine el diagnóstico y la planeación financiera, adicionando el componente de matrices de planeación estratégica como una herramienta para apoyar el diseño de estrategias contables y financieras que permitan el mejoramiento de **IP TECHNOLOGIES** mediante un instrumento de fácil aplicación que apoye el proceso de toma de decisiones.

1.6.2 Marco Conceptual:

Planeación estratégica. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

³ BELALCÁZAR, Alicia María UNIVERSIDAD MARIANA. MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCION LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del qué ser sobre el qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La planeación estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿En qué situación se está?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué se va a hacer?

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

Análisis Financiero. Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes⁴.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia

⁴ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones.

- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades
- Maximizar el valor unitario de las acciones

En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cuál se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

Diagnostico Financiero⁵. Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.

Análisis horizontal. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$.

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos $150 - 100 = 50$. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$

⁵ Análisis Vertical y Horizontal. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Marzo de 2013.

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos $((150/100)-1)*100 = 50\%$. Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Análisis vertical. Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Como hacer el análisis vertical. Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos⁶.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad como está compuesto, una vez determinada la estructura y composición se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna; toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es a la de los clientes o cartera, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder

⁶ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones.

realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario, las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (Maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el balance general, se puede también analizar el estado de resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuanto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y lo que para una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

Indicadores Financieros y su Interpretación⁷. Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, se clasificaron en cuatro grupos así:

- a. Indicadores de liquidez
- b. Indicadores operacionales o de actividad
- c. Indicadores de endeudamiento
- d. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Liquidez. Son las razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación enunciamos los más importantes:

Razón Corriente: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

B. Capital De Trabajo: Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

⁷ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

Capital neto de trabajo (CNT) = Activo Corriente – Pasivo Corriente

El resultado de esta fórmula es el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Ahora, bien, la exactitud con que esto pueda cumplirse depende de diversos factores, analizados en la razón corriente.

C. Prueba Ácida: Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

D. Prueba de Alta Liquidez: Mide la relación de solo el disponible con respecto al pasivo corriente, esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

$$\text{Prueba de alta liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Indicadores de Actividad Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los indicadores más usados son los siguientes:

A. Rotación de Cartera: indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. Se puede expresar en veces o en días, así:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de cartera veces} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} \\ \text{Rotación de cartera días} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}} \end{aligned}$$

B. Rotación de Inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventario en veces} &= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} \\ \text{Rotación de inventario en días} &= \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}} \end{aligned}$$

C. Rotación de Proveedores: Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores se cancelan usando recursos líquidos de la empresa. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de proveedores en veces} &= \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}} \\ \text{Rotación de proveedores en días} &= \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito}} \end{aligned}$$

D. Ciclo de Efectivo: Es el tiempo que transcurre desde la compra de la materia prima hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Se expresa en días. Su fórmula es:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Rotación CxC} + \text{Rotación inventarios} - \text{Rotación CxP}$$

D. Rotación Activos Operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas comerciales por cobrar e inventarios⁸. Esta relación demuestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía. Se expresa en veces y se determinan así:

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo operacionales brutos}}$$

E. Rotación de Activos Fijos: Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación. Se expresa en veces, la fórmula es la siguiente :

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

F. Rotación del Activo Total: Se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación. Se expresa en veces y se determina así :

$$\text{Rotación activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Indicadores de Endeudamiento Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Los más usados son los siguientes:

A. Endeudamiento Sobre Activos Totales: permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

⁸ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones.

B. Endeudamiento Financiero: Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período o con relación al total de los activos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Total activo}}$$

Indicadores de Rentabilidad Son las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Los que se usan con mayor frecuencia son:

A. Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos: Es el rendimiento obtenido de la utilidad antes de impuestos frente al patrimonio bruto, se calcula así⁹:

$$\text{Rentabilidad patrimonio antes de impuestos} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

B. Rentabilidad Neta del Patrimonio: Es el rendimiento obtenido de la utilidad neta frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

⁹ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones.

C. Margen Bruto: Indica cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa. Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

D. Margen Operativo: permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional¹⁰. Se determina así:

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$$

E. Margen Neto: Resulta de dividir la utilidad operacional menos la provisión para impuesto de renta, entre las ventas netas. Se determina así:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Modelos

Modelo Financiero. Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

¹⁰ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones.

Dinámica del modelo Financiero. El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito rotativos.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas

Punto de Equilibrio. Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

Planeación estratégica a través de matrices¹¹

Análisis Situacional. Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas nos brindarán información necesaria para poder responder los interrogantes, ¿donde está la empresa hoy?, ¿a dónde puede llegar? Y ¿a donde debería ir?

La primera auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

¹¹ SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México.

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

Este análisis nos permitirá concluir con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa. Posee la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz de Evaluación del Factor Interno (Mefi). Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1¹².

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1= Debilidad importante

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

La segunda hace referencia al análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente.

¹² SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México.

En esta fase se debe analizar los siguientes factores:

- Factor económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factor Competitivo

Este análisis dará como resultado la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE; que es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general¹³.

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio de la industria 2.5

Además en este análisis es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

¹³ SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México.

El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se logrará mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo la cual tiene la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz Del Perfil Competitivo. Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0¹⁴
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:

1=Debilidad mayor

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza mayor

- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Análisis DOFA. Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA esta diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas¹⁵.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compite.

¹⁴ SERNA. Gomez Humberto. Planeación estratégica. México.

¹⁵ SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Redireccionamiento Estratégico. Esta etapa de la planeación estratégica de la organización definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que denominamos misión, visión y principios corporativos.

Misión. La Misión es “una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización” dicho de otra forma se presenta como un compendio de la razón de ser de la organización y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias, por lo cual la correcta formulación de la misión se convierte en un componente fundamental de la planeación estratégica por lo tanto la misión debe reunir las siguientes características:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la empresa.
- Debe formular de manera específica el propósito.
- Dar a conocer la concepción que tiene la entidad hacia los demás. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A dónde vamos?
- Debe motivar a los miembros de la empresa para que adopten un sentido de pertenencia hacia la organización”.

Al formular la declaración de la misión, una empresa debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esa función?

¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?

¿Por qué existe esta empresa?

Visión. La visión indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

La visión empresarial no es un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro (¿Qué queremos ser?).

El establecimiento de la visión tiene una correspondencia directa con la misión y los objetivos empresariales, pero tiene un carácter más filosófico y para su elaboración debe contener los siguientes elementos:

- Formularse por los líderes de la organización.
- Dimensionada en el tiempo.
- Amplia, detallada y consistente.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Divulgarla a toda la organización interna y externamente.

Objetivos corporativos. Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

Principios corporativos. Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

Ciclo De Vida Del Producto. Este proceso representa un patrón de ventas a través del tiempo y se divide en cuatro etapas:

- a. Introducción: Producto nuevo en mercado nuevo, como no tiene competidores directos se debe instruir a los consumidores acerca del mismo, como se utiliza, quien lo produce y donde se puede comprarlo etc.

- b. Crecimiento: Aquí el producto es conocido y las ventas se incrementan gracias a los nuevos compradores, dicho crecimiento en ventas estimula a otros competidores para entrar en el mercado.
- c. Madurez: Los niveles de crecimiento en ventas demuestra que casi todos los compradores potenciales han ingresado en el mercado. Los clientes ya conocen el producto y es poca la innovación que se le puede hacer a esto, en esta etapa solamente sobreviven los competidores más fuertes del mercado.
- d. Descenso: Esta es la última fase del ciclo de vida debido a que las ventas descienden lentamente porque cambian las necesidades del consumidor o por la introducción de nuevos productos en el mercado.

Matriz Producto - Mercado. Una empresa cuando busca su crecimiento debe tener en cuenta sus mercados y sus productos. La matriz Producto – Mercado describe cuatro opciones estratégicas expuestas a continuación:

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados.

- Penetración en el mercado: Una empresa trata de vender una mayor cantidad de sus productos en los mercados actuales. Esto se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo como comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.
- Desarrollo del producto: Es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Si al analizar el entorno y las tendencias, las ventas o rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados existen las siguientes posibilidades:

- Desarrollo del mercado: Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.
- Diversificación: Consiste en ofrecer nuevos productos en mercados nuevos lo cual significa un aislamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

Matriz Interna y Externa (IE)

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir¹⁶.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Grupo Consultor de Boston. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa¹⁷.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el

¹⁶ SERNA. Gomez Humberto. Planeación estratégica. México.

¹⁷ SERNA. Gomez Humberto. Planeación estratégica. México.

mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

- Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.
 - a. Indicadores para la posición estratégica interna
 - Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.
 - Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad
 - b. Indicadores para la posición estratégica externa
 - Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.
 - Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.
- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede

ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Las organizaciones tienen fundamentalmente dos tendencias fundamentales hacia las cuales se encaminan cuando se selecciona una estrategia, estas pueden ser de crecimiento y consolidación

Formulación de estrategias corporativas. Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa¹⁸

David Fred define este paso como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esto se hace mediante la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de la matrices de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), Matriz Interna

¹⁸ GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edicion, 1998; Mc Graw Hill.

Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

1.6.3 Marco contextual:

LA EMPRESA

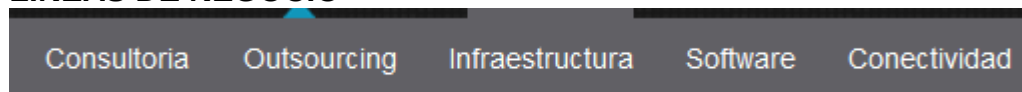
Es una compañía de servicios de IT, que construye soluciones a la medida, logrando rentabilizar sus inversiones en tecnología.

El capital humano con más de 15 años de experiencia, concentra sus capacidades para lograr la óptima incorporación de tecnologías adecuadas en sus procesos de negocio.

IP Technologies integra estratégicamente tecnologías de la información y las comunicaciones, entregando soluciones personalizadas, que generan valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y el entorno social.

Gracias a la trayectoria y experiencia de los consultores, se integran los conocimientos para ofrecer y garantizar al cliente la mejor solución en:

LINEAS DE NEGOCIO



- Diseño y Acompañamiento en la implementación de proyectos de IT.
- Implementación y/o optimización de procesos en tecnología bajo los conceptos y mejores prácticas de ITIL.
- Acompañamiento en contratación de infraestructura y conectividad, logrando la mejor relación costo beneficio.

IP Technologies opera sus recursos de tecnología de manera eficiente, logrando un verdadero impacto en la productividad de su compañía.

- Soporte telefónico línea de atención inmediata
- Soporte remoto vía aplicativos de conexión a su computador.
- Soporte en sitio dedicado o por demandada de acuerdo a sus necesidades
- Reemplazo de partes

IP Technologies cuenta con amplia experiencia en implementación, soporte y mantenimiento de redes de terceros, enlaces satelitales* y terrestres. IP Technologies está en capacidad de realizar:

- Estudios de Sitios
- Análisis de trayectos
- Análisis de factibilidad
- Cálculo de enlace
- Instalación y administración de servidores Windows, Linux, y Solaris.

*Experiencia certificada en mantenimiento a más de 1400 estaciones satelitales con más de 3000 operaciones de proyectos Compartel.

IP Technologies Cuenta con ingenieros certificados para el desarrollo de sus proyectos de infraestructura

- Diseño y construcción redes eléctricas.
- Diseño y construcción de Cableado de voz y datos.
- Subestaciones, UPS, y sistemas de respaldo.
- Diseño, construcción y optimización de redes WiFi controladas y administradas.
- Equipamiento para switching y routing.
- Soluciones biométricas.
- Servidores.
- Administración de red end to end delegada.

Certificaciones: SIEMON, MIKROTIK.

Se pone a disposición el grupo de ingenieros y programadores para automatizar todos los procesos al interior de su compañía, para que obtenga beneficios como:

- Reducción de costos
- Agilidad en los procesos
- Mayor productividad

ALGUNOS CLIENTES



1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Paradigma de investigación. Al proponer un DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LOS AÑOS 2011 – 2012 Y PLANEACION FINANCIERA 2013 DE LA EMPRESA IP TECHNOLOGIES S.A.S que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad, se utiliza un paradigma de investigación cuantitativo debido a que se recolecta y analiza datos de tipo numérico.

En este paradigma se describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, esto es optar por una metodología cuantitativa basada en una rigurosa descripción contextual de un hecho o situación que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja mediante una recogida sistemática de datos que posibilite un análisis e interpretación del fenómeno en cuestión; lo cual se asemeja a la investigación que se pretende realizar en **IP TECHNOLOGIES** ya que se pretende realizar un proceso de análisis y planeación financiera.

1.7.2 Enfoque de Investigación. De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera y administrativa, la investigación se basará en un método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtendrá en la investigación, con enfoque empírico-analítico.

Particularmente se obtendrá en el caso de la presente investigación, un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para una empresa del sector de

tecnologías adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica general.

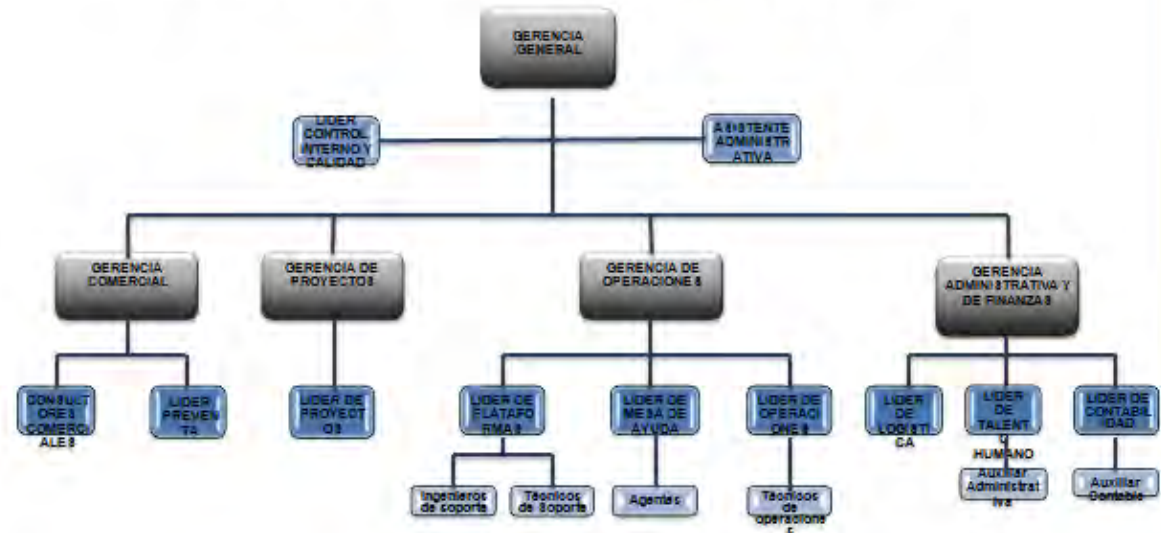
1.7.3 Tipo de Investigación. Teniendo en cuenta los objetivos planteados: Identificar la situación actual de IP TECHNOLOGIES. en lo referente a la parte administrativa y financiera, elaborar las matrices de planeación estratégica de IP TECHNOLOGIES con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo, realizar el análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico financiero y plantear el modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera que se adapte a las necesidades de IP TECHNOLOGIES; se utiliza un tipo explicativo, pues al implementar un Diagnóstico Financiero en IP TECHNOLOGIES, se describe el comportamiento financiero actual y futuro de la empresa. Además es una investigación *aplicada* debido a que su propósito es dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica la implementación de un Modelo de Planeación Financiera con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero que permitan el crecimiento y auto sostenibilidad de la empresa.

1.8 UNIVERSO Y MUESTRA

Básicamente la población está constituida por la empresa **IP TECHNOLOGIES**, y sus clientes así:

PERSONAL INTERNO

ORGANIGRAMA IP TECHNOLOGIES



Población	Muestra
Personal interno de La empresa	32 (Población) – Censo total
Cientes	

Numero de encuestas a realizar con un Nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot E + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Muestra población

N = Población

Z = Nivel de confianza

E= Grado de error

p = Probabilidad éxito

q = Probabilidad de Fracaso.

1.96

95%

0.05

5%

0.5

50%

0.5

50%

²

3.8416

0.0025

$$n = \frac{N * (3,8416) * 0,50 * 0,50}{(N-1)*0,0025+3,8416*0,5*0,5}$$

$$n = \text{encuestas a realizar}$$

Por tanto la muestra se considera la siguiente:

POBLACION	NUMERO
EMPLEADOS Y DIRECTIVOS	32

1.9 FUENTES DE INFORMACION

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basa en la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de **IP TECHNOLOGIES.**, entrevistas a los directivos encargados de la toma de decisiones y visitas a la oficina, todo con el fin de establecer las alternativas para dinamizar el área financiera.

Algunos de los pasos que se tienen en cuenta para acceder a la información necesaria para formular un modelo de planeación financiera son: primero, validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. El segundo paso consiste en volver comparativa la información contable entre un período y el otro, el tercero consiste en dar una interpretación a los diferentes estados financieros, determinando los rubros más representativos y los índices variables que se destaquen en el análisis financiero y los efectos en la estructura financiera.

- Estructura financiera
- Razones financieras
- Índices Financieros
- Indicadores de Gestión
- Estructura y Costo de Capital

El cuarto paso es determinar las políticas y estrategias administrativas determinadas por los socios y la gerencia.

Para la elaboración de las matrices de planeación estratégica se aplicaran encuestas y entrevistas a los empleados y directivos de la empresa, clientes y competidores de mercado, posteriormente se realizara la tabulación y análisis de la información, se procederá a usar los formatos de matrices de planeación estratégica y aplicación del marco teórico referente a las matrices por parte de las investigadoras y posteriormente se concluirá y se formularan las estrategias corporativas. Además se ejecutara una revisión documental de la empresa.

1.9.1 Información Secundaria. El desarrollo de la primera etapa de la Planeación Financiera consiste en recopilar toda la información sobre la entidad. Un análisis financiero integral y sistémico que considera información cualitativa y cuantitativa histórica y proyectada. Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector, Información cuantitativa, Estados financieros históricos, Proyecciones financieras, Costos de Capital.

1.9.2 Información Primaria. Para la elaboración del modelo financiero se debe tener acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades de la empresa. Adicionalmente se tiene en cuenta a las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales, competidores y clientes con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.

1.10 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Diseño del plan de trabajo de grado				
Ajustes al plan de trabajo de grado				
Presentación a comité				
Diseño del anteproyecto de investigación				
Ajustes al anteproyecto				
Realización de instrumentos de recolección de información				
Validación de instrumentos				
Aplicación de encuestas				
Tabulación y análisis de entrevistas				
Recolección estados financieros				
Realizar diagnostico financiero				
Compilación informe final				
Discusión				
Conclusiones y recomendaciones				
Presentación informe final				
Sustentación				

1.11 PRESUPUESTO

Cuadro 1. Gastos del proyecto

DETALLE	CANTIDAD (Q)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resma de papel.	2	7.600	15.200
Lapiceros.	4	600	2.400
Tinta de impresión (tóner).	1	250.000	250.000
Fotocopias.		50	
Transporte	1	300.000	300.000
Llamadas a celular.	30	100	3.000
Cd	5	1.000	5.000
Carpetas	4	700	2.800
Internet	30	1.000	30.000
TOTAL			\$ 608.400

Fuente: Esta Investigación

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

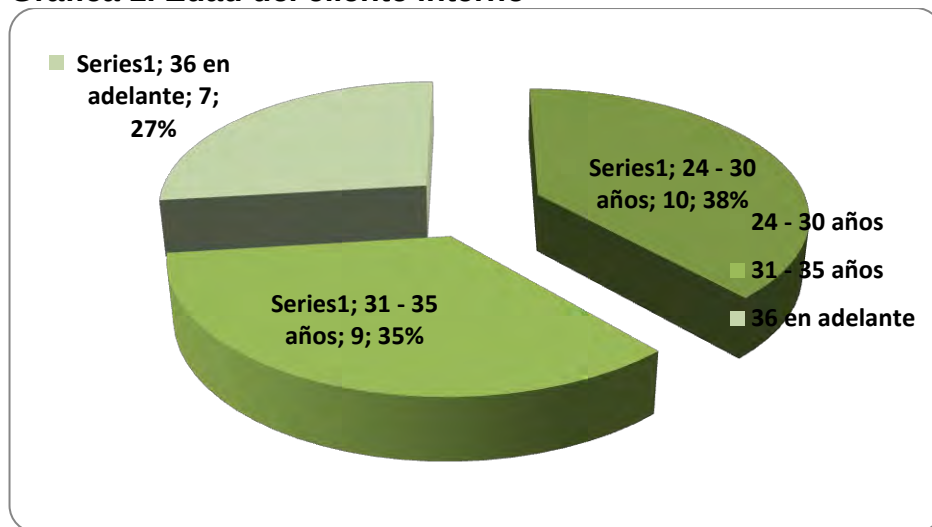
Se presenta a continuación la realización de un diagnóstico de los rendimientos operativos y de la situación financiera de IP TECHNOLOGIES S.A.S de los años 2011 - 2012 y planeación financiera año 2013 , mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero, con la finalidad de detectar sus principales problemas en este campo y sugerir de manera general posibles alternativas para mejorar sus finanzas.

2.1 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se presenta a continuación el diagnostico de direccionamiento administrativo y planeación estratégica de IP TECHNOLOGIES S.A.S mediante el desarrollo de encuestas a los empleados y las matrices de evaluación interna, externa y DOFA.

2.1.1 Aplicación de encuestas a cliente interno

Gráfica 1. Edad del cliente interno

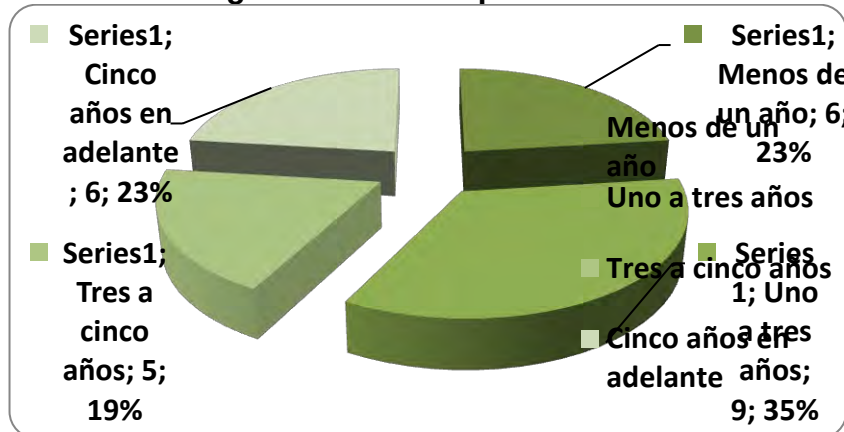


Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la grafica anterior se puede observar que los colaboradores de la empresa superan los 24 años de edad. Este aspecto se considera una fortaleza, ya que las personas que se encuentran en este rango de edades poseen un alto nivel de experiencia y responsabilidad. Además se observa que la fuerza laboral es joven y mediante el aporte de ideas y conocimientos innovadores, incentivan la realización de cambios estructurales y la implementación de

programas de mejoramiento continuo, no solo en cuanto a los productos, sino también a los servicios que ofrece la empresa, tales como en la realización de promociones de productos, atención al cliente, publicidad, etc.

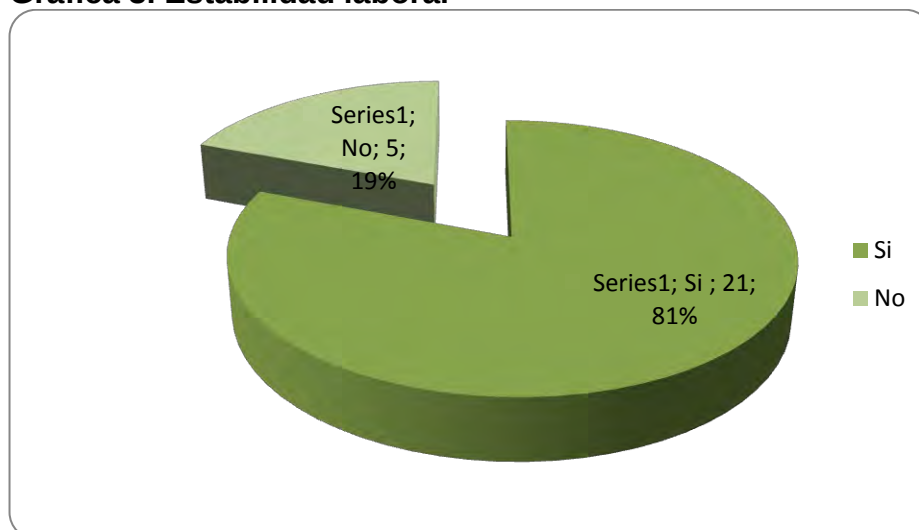
Gráfica 2. Antigüedad en la empresa



Fuente: Esta investigación

Se observa que únicamente el 23% de los empleados de la empresa han trabajado en la empresa en un periodo inferior a un año, mientras que el 77% de ellos han laborado más de un año. Esto se considera una fortaleza, debido a que la empresa cuenta con personal antiguo que posee experiencia en la empresa y generan confianza para el cumplimiento de metas y objetivos.

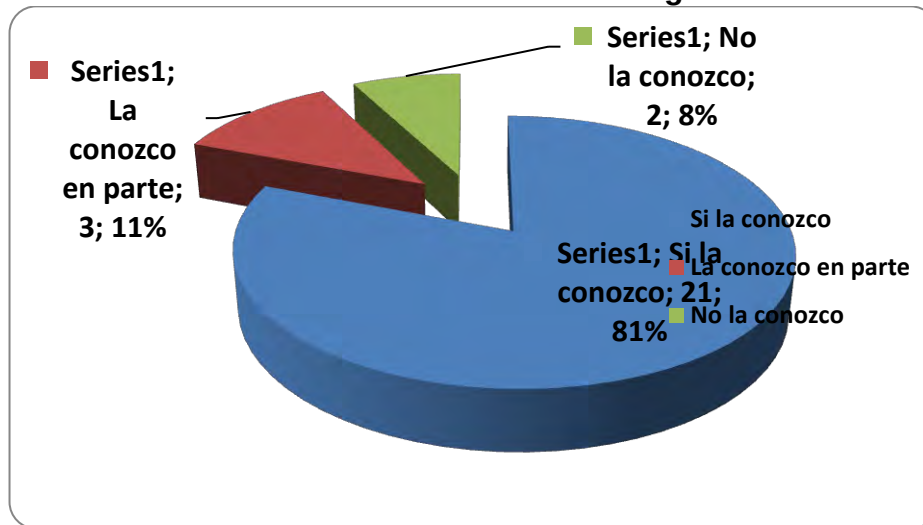
Gráfica 3. Estabilidad laboral



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la grafica anterior se observa que el 81% del personal afirma que la empresa brinda estabilidad laboral, frente al 19% de ellos que consideran lo contrario. Este aspecto se convierte en una fortaleza, ya que la empresa ofrece seguridad y confianza al talento humano, generando asi un ambiente de motivacion y desarrollo personal y profesional en el trabajo.

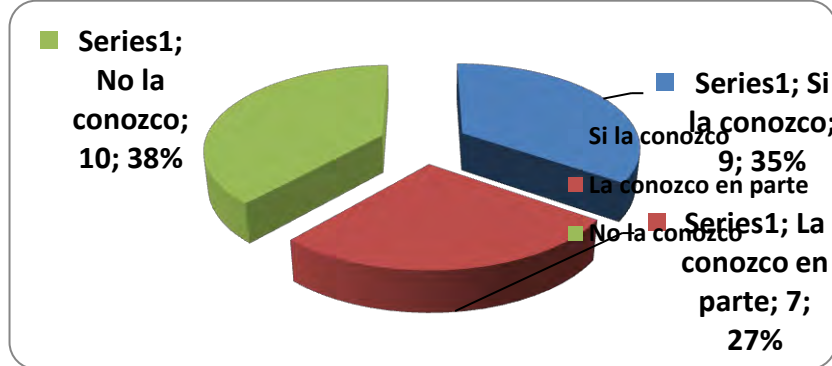
Gráfica 4. Claridad en las funciones del cargo



Fuente: Esta investigación

Esta grafica muestra que el 81% del personal conoce las funciones que poseen en cada cargo, las realizan a cabalidad y aportan ideas para el mejoramiento del mismo y la optimizacion de las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo. Sin embargo, cabe destacar que el 19% de las personas no conocen totalmente las funciones, debido a que al ingresar, no recibieron la induccion adecuada, generando asi incertidumbre y dudas en cuanto a las responsabilidades y funciones de su cargo.

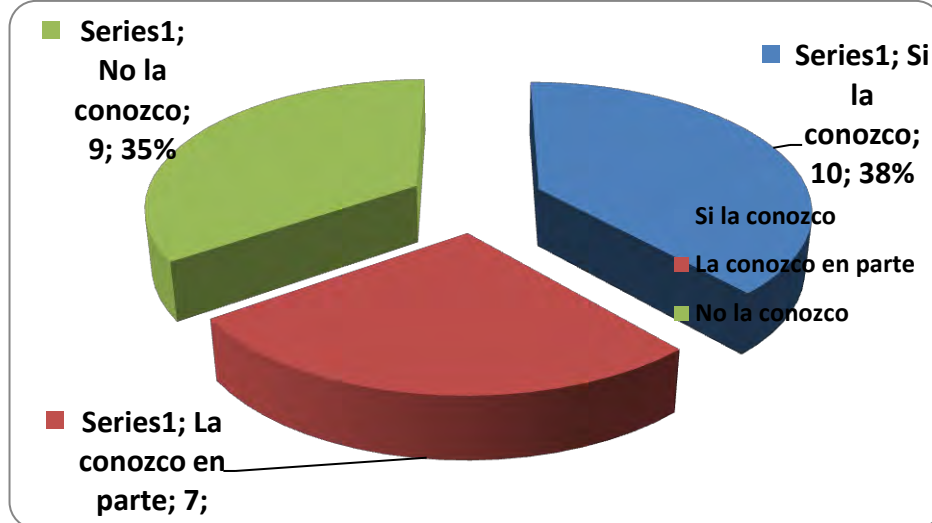
Gráfica 5. Conocimiento de la filosofía corporativa



Fuente: Esta investigación

Se observa que el 38% de los colaboradores no tienen clara la filosofía corporativa de la empresa, por lo cual se considera una debilidad, ya que la mayoría del personal que labora en la empresa no posee conocimientos claros de hacia a donde quiere ir la empresa y la clase de metas y objetivos que se pretenden alcanzar a nivel organizacional.

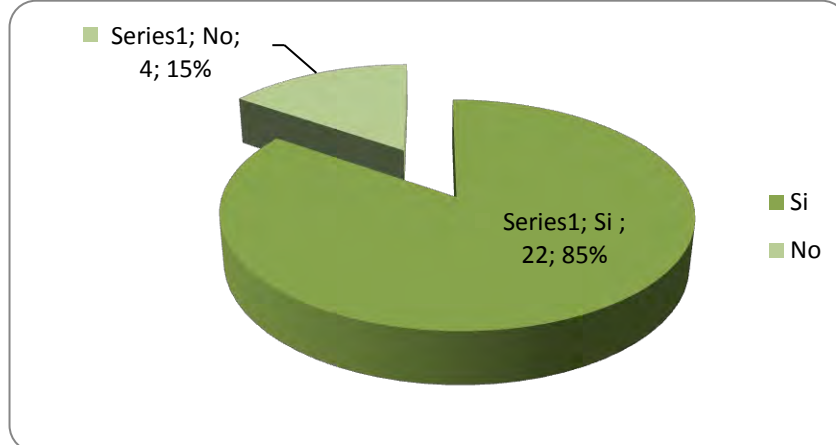
Gráfica 6. Comunicación de la filosofía corporativa de IP Tech



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con la anterior grafica se observa que falta mayor difusión de la filosofía corporativa o por generar identidad y pertenencia en cada uno de los integrantes a fin de ser mas eficientes en los procesos y actividades de la organizacion. Por esta razon, este aspecto se considera una debilidad.

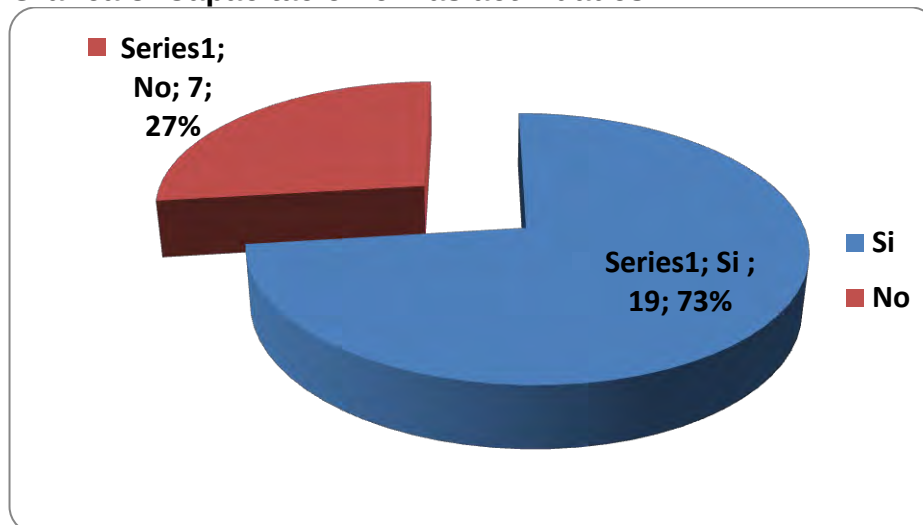
Gráfica 7. Programas de inducción a las actividades



Fuente: Esta investigación

La grafica anterior muestra que el 85% de los empleados han recibido programas de induccion para el desarrollo de sus actividades, lo cual se considera una fortaleza, ya que esto permite que el nuevo integrante conozca y comprenda las areas del negocio, se asocie con el ambiente de trabajo y estimule la creacion de sentido de pertenencia, entusiasmo, eleve la moral y este satisfecho dentro de la organización. No obstante, se observa que el 15% del personal afirma no haber recibido la induccion suficiente y adecuada para conocer mas detalladamente no solo el cargo como tal, sino tambien cada area de la empresa.

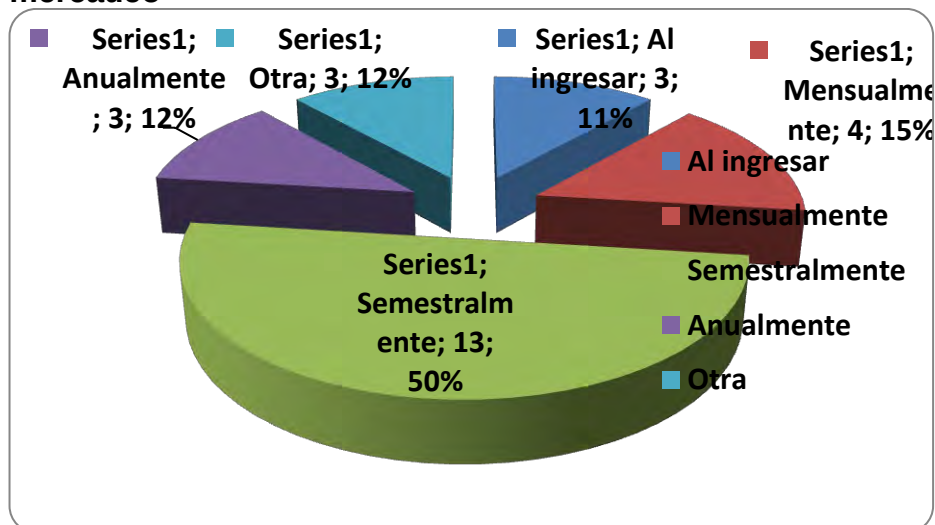
Gráfica 8. Capacitación en las actividades



Fuente: Esta investigación

Según lo anterior se observa que la empresa realiza constantemente capacitaciones a sus empleados, con el fin de seguir contribuyendo a la eficiencia y mejoramiento de sus productos y servicios. Sin embargo, cabe resaltar que el 27% de ellos afirman no haber recibido capacitación alguna.

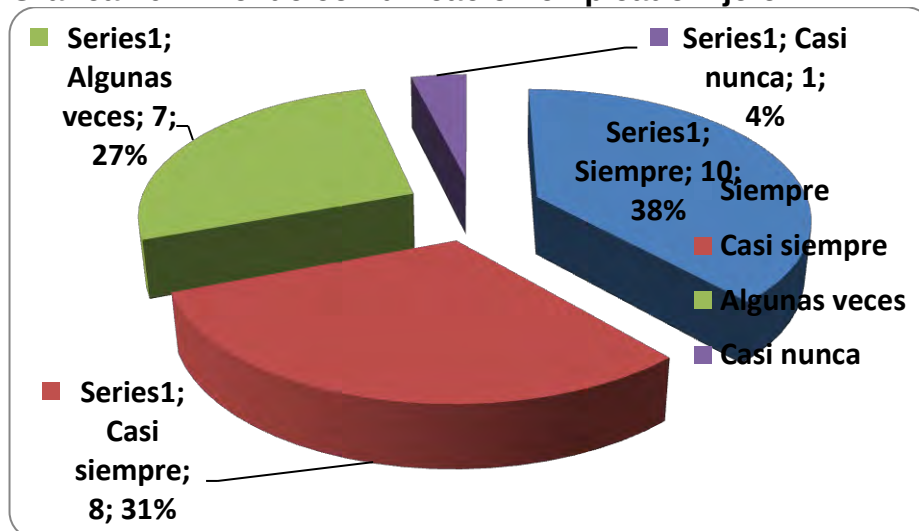
Gráfica 9. Capacitación con respecto a la atención, servicio al cliente y mercadeo



Fuente: Esta investigación

Se puede observar que las capacitaciones que realiza la empresa en cuanto al servicio al cliente se realizan semestralmente, en aspectos relacionados con atención al cliente, mercadeo y ventas.

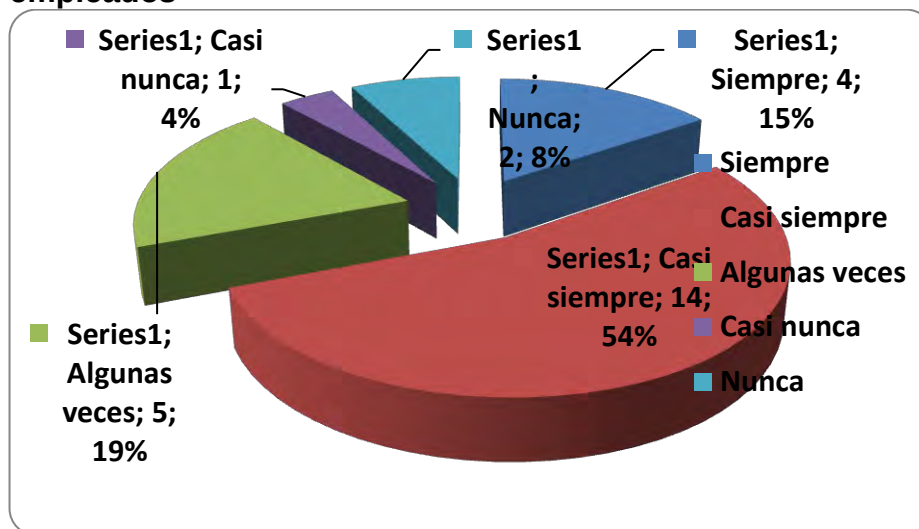
Gráfica 10. Nivel de comunicación empleado – jefe



Fuente: Esta investigación

Según la gráfica se observa que el 38% del personal afirma que las relaciones con el jefe son adecuadas; sin embargo, el 62% de ellos opinan lo contrario, debido a que por parte de la gerente se evidencia una constante preocupación por la generación de resultados financieros a la junta directiva, lo cual genera un bajo nivel de comunicación abierta y continua que facilite las labores de control, motivación, expresión, información y retroalimentación, orientadas hacia el mejoramiento del clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

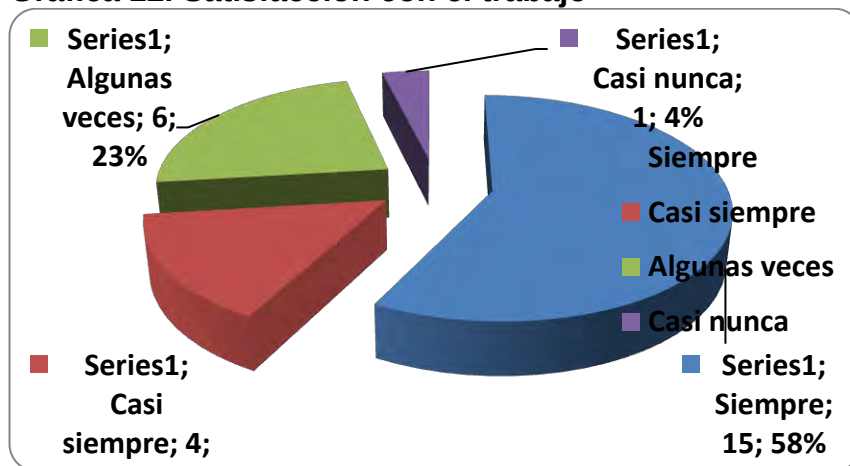
Gráfica 11. Opinión sobre la satisfacción del cliente por parte de los empleados



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la grafica anterior, se observa que el 54% de los empleados consideran que los clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que se brindan en la empresa.

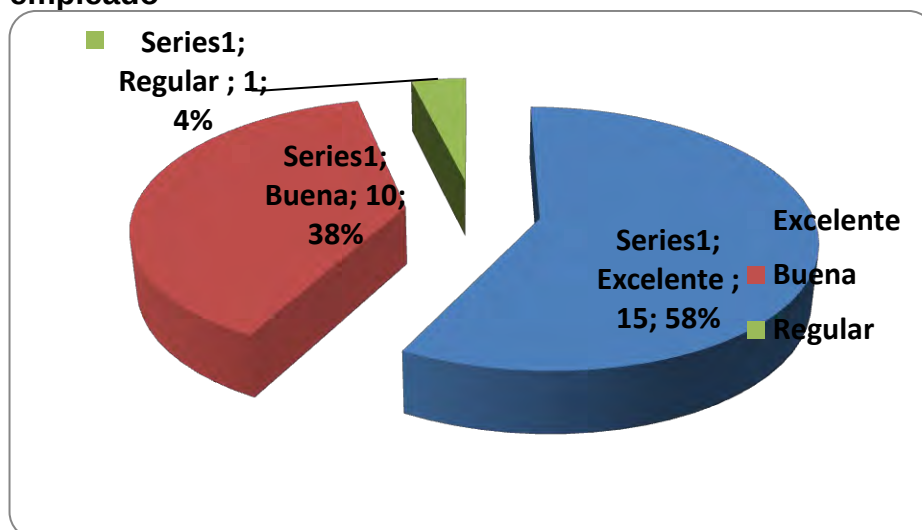
Gráfica 12. Satisfacción con el trabajo



Fuente: Esta investigación

De acuerdo con la grafica anterior, el 73% de los colaboradores afirman sentirse satisfechos con su trabajo, lo cual es una fortaleza para la empresa, ya que se observa que cada individuo se siente identificado y a gusto con su labor, generando eficiencia, eficacia y productividad en cada una de las funciones y actividades que realizan. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 27% del personal no evidencia estar totalmente satisfecho con el trabajo, lo cual puede ser ocasionado por la falta de incentivos o por la falta de confianza y seguridad laboral.

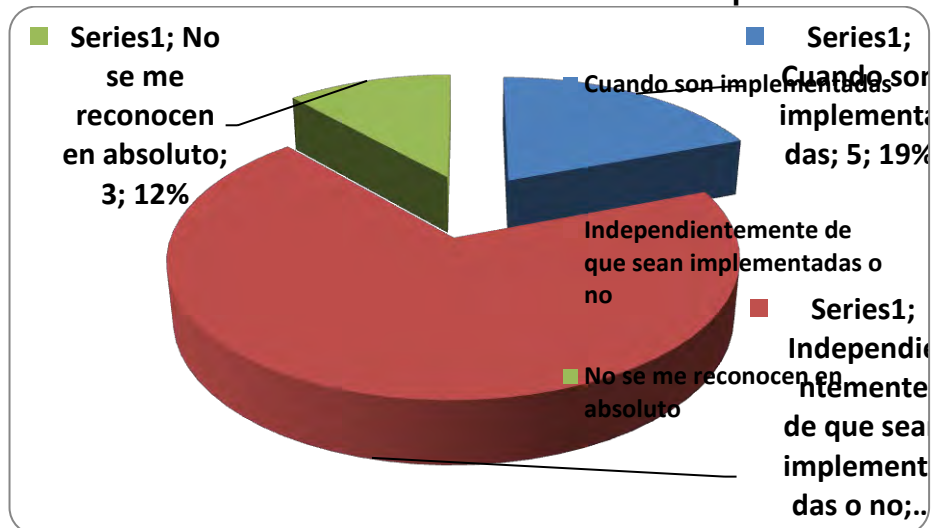
Gráfica 13. Opinión sobre la infraestructura de la empresa por parte del empleado



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la grafica, se observa que el 58% de los empleados consideran que la infraestructura y distribucion fisico del establecimiento, es adecuada y hace posible el desarrollo del trabajo en la empresa, lo cual se convierte en una fortaleza para IP Tech.

Gráfica 14. Reconocimiento de las ideas del empleado



Fuente: Esta investigación

En esta grafica se puede observar que el 69% de los colaboradores de la empresa afirman que sienten que se reconocen las ideas que se aportan independientemente de si se ponen en practica o no. Este aspecto es una fortaleza para la empresa, ya que es importante que el personal se sienta entusiasmado y tenga la responsabilidad y la disponibilidad de generar ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos y actividades que se realizan en la empresa. No obstante, el 31% del personal afirma que se sentirian mejor si se tienen en cuenta sus ideas y si son completamente implementadas por los directivos de la organización.

2.1.2 Marco analítico para la formulación de estrategias:

Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI). De acuerdo al análisis de las diferentes áreas de la empresa y al análisis de las encuestas se seleccionan unos factores de éxito como fortalezas y debilidades para ubicarlas dentro de la matriz de evaluación del factor interno.

Cuadro 1. Matriz de evaluación del perfil interno (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL INTERNO (MEFI)			
Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Clasificación P.
AREA ADMINISTRATIVA			
La empresa tiene misión	0,08	4	0,32
La empresa tiene visión	0,08	3	0,24
La empresa tiene diseñado objetivos	0,07	3	0,21
Existe una estructura clara de la estructura organizacional	0,05	3	0,15
Existen manual de los procedimiento	0,07	2	0,14
AREA FINANCIERA			
Solidez financiera	0,1	4	0,4
Se realiza un seguimiento contable	0,08	3	0,24
Sistema contable	0,07	3	0,21
La empresa tiene un plan financiero que seguir	0,1	1	0,1
AREA COMERCIAL Y OPERACIONES			
Gestión de mercadeo	0,1	4	0,4
capacidad instalada	0,1	4	0,4
Conocimiento técnico	0,10	4	0,4
TOTAL	1		3,21

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La empresa obtiene un resultado ponderado de 3,21, lo que significa que se encuentra por encima del promedio que es 2,50, la empresa debe mejorar esas debilidades para que pueda aumentar su solidez.

La matriz de Evaluación del Perfil Interno muestra que las fortalezas de la empresa se concentran más en el área comercial, y su debilidad mayor se refleja en la falta de un plan financiero a seguir, lo que justifica esta investigación.

Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE).

Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil externo (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL EXTERNO (MEFE)			
Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Clasificación P.
ECONOMICAS			
Fluctuación del precio	0,15	2	0,0
Patrones y cambio de consumo	0,08	2	0,16
SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES			
Calidad del producto	0,1	4	0,4
Orden publico	0,1	2	0,2
Condiciones ambientales	0,1	1	0,1
POLITICAS GUBERNAMENTALES- LEGALES			
Regulación gubernamentales	0,09	2	0,18
TLC	0,1	4	0,4
Impuestos	0,09	2	0,18
Leyes de protección	0,08	2	0,16
TECNOLOGIA y CAPACITACION			
Nuevas tecnologías de la información	0,1	4	0,4
Programas de capacitación	0,1	4	0,4
TOTAL	0,92		2,86

Fuente. Esta investigación.

Análisis. La empresa obtiene un resultado ponderado de **2,86**, lo que significa que se encuentra por encima del promedio y que tiene oportunidades atractivas que le permiten mantenerse en el mercado, y las amenazas aunque no dependen directamente de la empresa se pueden minimizar por lo que esta es una empresa.

Matriz DOFA. Del análisis de los factores externos e internos e elabora una matriz que mezcla las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias; FO, DO, FA, DA.

La estrategia FO se basa en el uso d las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

Cuadro 3. Matriz DOFA

	FORTALEZA (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Calidad del Producto 2 Infra estructura 3 Solidez financiera 4 Transporte Manual de 5 procedimiento Conocimiento de las 6 normas 7 Capacitación	Falta de difusión de la 1 filosofía corporativa 2 Falta de proyección 3 Deficiente organización Falta de un plan financiero 4 a seguir Falta de conocimiento de la 5 visión
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1 ITLC	F3,O1	D4,O1
2 Ayuda de organismos	F7,O2	D2,O2
3 Ubicación geográfica	F1,O3	
Ayudas del gobierno		
4 TICS	F3,O4	D2,O4
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1 Orden publico		
2 condiciones ambientales		
3 Impuesto	F1-F2,A3	D2,A3
4 Fluctuación del precio	F1,A4	
leyes de protección		
5 ambientales	F5-F6,A5	

Fuente. Esta investigación.

2.1.3 Orientación Estratégica:

Quién es mi cliente

Organizaciones que necesitan optimizar sus proceso de negocio para mejorar su competitividad.

Promesa de Valor

Entregamos a nuestros clientes calidad y el valor agregado que necesitan para optimizar sus procesos de negocio, a través de la integración de tecnologías de la información y comunicaciones, soportados en las mejores prácticas.

MISION

IP Technologies integra estratégicamente tecnologías de la información y las comunicaciones, entregando soluciones personalizadas, que generan valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y el entorno social.

VISIÓN

En el 2016 seremos reconocidos por la optima integración de tecnologias de la información y las comunicaciones en los procesos de negocio, generando valor a nuestros clientes, mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores, accionistas y entorno social.

POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es entregar a nuestros clientes servicios con la calidad y el valor agregado que necesitan para optimizar sus procesos de negocio, a través de la integración de tecnologías de la información y las comunicaciones, apoyados en las mejores prácticas ejecutadas por talento humano calificado y comprometido con el mejoramiento continuo.

VALORES

- ☐ Transparencia
- ☐ Excelencia
- ☐ Innovación
- ☐ Colaboración
- ☐ Pertenencia.

Objetivos:

- Crecimiento:
- Sostenibilidad
- De diferenciación y competitividad

Generales

1. Consolidar una compañía que genere oportunidades laborales de calidad y bienestar.
2. Entregar servicios personalizados, reflejando excelencia y diferenciación.
3. Construir un modelo de organización rentable y sostenible, capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, sociales, manteniendo como base la rentabilidad compartida.

Focos estratégicos:

Facilitar a nuestros clientes la apropiación de la tecnología, construyendo soluciones a la medida de sus necesidades.

Integrar nuestra promesa de valor de manera permanente en la cadena productiva del cliente para construir relaciones de largo plazo.

Sugiero volverla mas digerible:

Integrar nuestros servicios a la largo de toda la cadena productiva de nuestros clientes para construir relaciones de largo plazo. (* apunta a crecimiento, a sostenibilidad)

Generar riqueza a las partes interesadas a partir del uso eficiente de los recursos.

Consolidar el capital intelectual que nos permita cumplir con nuestra promesa de valor. Clave para el éxito de la compañía (directo a sostenibilidad y diferenciación)

Metas

De Crecimiento:

1. Lograr al año 2016 una base mayor de 100 clientes

Nota: Definición de cliente: para mi cliente es auquel que me genera una recompra después de terminado el tiempo definido en el contrato inicial.

2. Abrir en el país 3 sedes regionales adicionales : Cali 2014, Pereira 2014, Barranquilla 2015.

3. Abrir 1 sede en el exterior: Miami 2014, Panama 2015, Lima 2016..

4. Al año 2016 la compañía debe tener ingresos recurrentes anuales por un valor mayor a 5mil millones.

De Sostenibilidad: deben garantizar la continuidad de la compañía,

1. El peso sobre los ingresos finales anuales debe ser un 80% soportado en clientes recurrentes
2. Lograr al 2016 implementar el gobierno corporativo que me permita la independencia de la compañía y su continuidad.
3. Implementar al 2014 plan de carrera que le permita a la compañía mantener capital humano con objetivos de largo plazo.

De Diferenciación:

1. Al año 2015 la compañía debe tener como fortalezas las certificaciones en ISO 9001, ISO 20001, ISO27001. Cuales mas?
2. Contar con el capital humano acreditado para diferenciar nuestra oferta de servicio. (Comunicación, PMP, ITIL, COBIT, TOGAF, etc.....).
3. Garantizar a nuestros clientes una comunicación con pertinencia en todos los niveles de la compañía 2014.
4. Crear una metodología propia de implementación de servicios de tecnología rentables. 2016

ACCIONES ESTRATEGICAS

- Crear planes de capacitación alineados con las mejores practicas y estándares del mercado.
- Involucrar a nuestros colaboradores en foros, seminarios, o eventos, que permitan a la compañía estar al día con los movimientos del sector.

Políticas:

- Crecimientos sostenidos de más del 50% anual por espacio de 5 años.
- Consolidar
- Crecimientos, soportados en indicadores de sostenibilidad: EBITDA, utilidad neta.
- Sostenibilidad: soportado en clientes de largo plazo = recurrencia.
- Propender por contratación mayor o igual a 1 año.
- Lograr al 2016 una relación 70 recurrente / 30 no recurrente.

Metas: Escenario conservador hitos

- Obtener a diciembre de 2015 un ingreso recurrente de 500M
- Obtener un EBITDA del 30% sostenible
- Margen Neto del 22% a partir de 2013
- Grandes clientes a Dic 2014:
 - 2 Clientes con Facturación mayor a 50M
 - 5 clientes con facturación mayor a 20M recurrentes.

- 10 clientes con facturación mayor a 10M recurrentes.

Acciones Estratégicas

Facilitar a nuestros clientes la apropiación de la tecnología, construyendo soluciones a la medida de sus necesidades.

- Integrar de manera simple la tecnología para entregar soluciones acordes a las necesidades del cliente.
- Simplificar el lenguaje en la presentación de los servicios.
- Facilitar la interacción del cliente con la compañía en todos los niveles.
- Estructurar entornos de prueba de nuestros servicios.
- Articular escenarios de capacitación con nuestros aliados dirigidos a nuestros clientes.

Acciones Estratégicas

Integrar nuestra promesa de valor de manera permanente en la cadena productiva del cliente para construir relaciones de largo plazo.

- Conocer y entender los procesos productivos del cliente para construir soluciones apoyados en procesos consultivos.
- Ganar la confianza del cliente a partir de la oportunidad en el servicio.
- Implementar el área de cuidado del cliente.
- Crear soluciones financieramente viables, a través de estructuras de pago creativas que permitan crear relaciones de largo plazo.

Acciones Estratégicas

Generar riqueza a las partes interesadas a partir del uso eficiente de los recursos.

- Incrementar la rentabilidad mediante la profundización de servicios de los clientes de la compañía.
- Formalizar alianzas estratégicas tendientes a fortalecer el portafolio de servicios de la compañía.
- Construir soluciones personalizadas para los sectores económicos de interés.

Acciones Estratégicas

Consolidar el capital intelectual que nos permita cumplir con nuestra promesa de valor.

- Construir planes de carrera para nuestros colaboradores que permitan el crecimiento personal y profesional, así como también el crecimiento de la compañía

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. La PEEA, es una herramienta de suma importancia para determinar que estrategias necesita la empresa. Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadores, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son Fortalezas Financiera (FF), Ventaja Comparativa (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

Cuadro 4. Posición estratégica Internas y Externas.

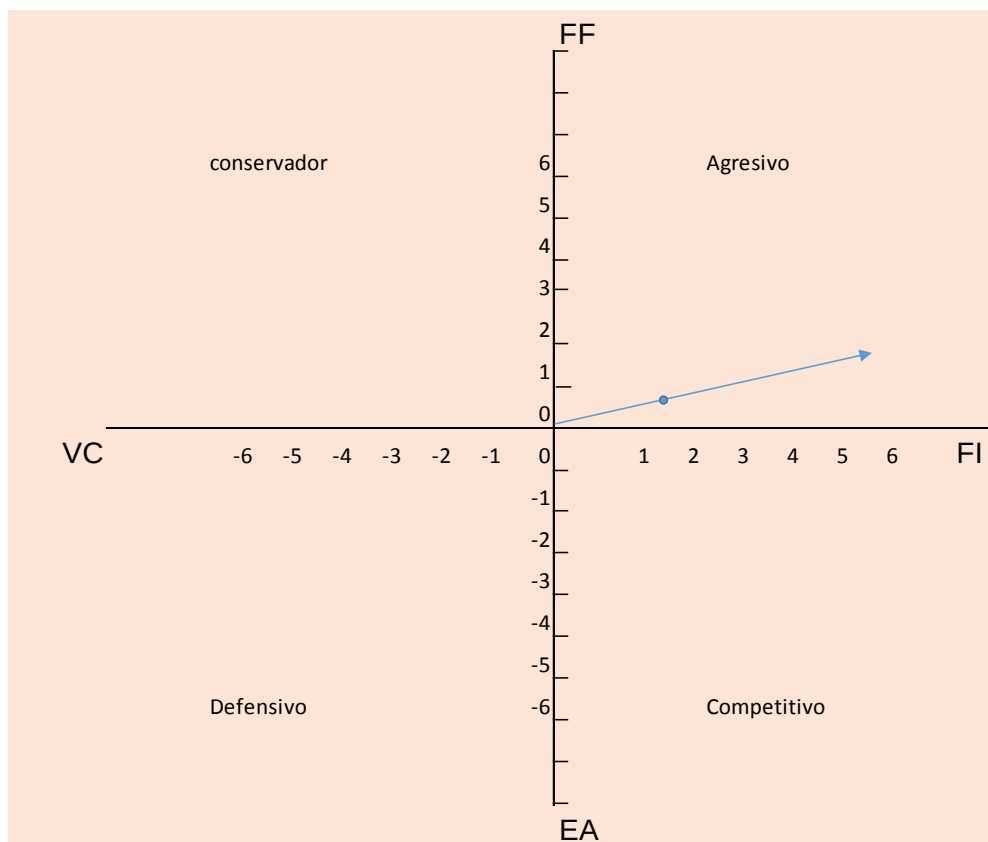
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Liquidez	5	Cambios tecnológicos	-3
Tasa de retorno de la inversión	3	tasa de inflación	-1
Facilidad de salida del mercado	2	Variabilidad de la de manda	-3
Riesgo del negocio	2	Rango de precios de productos	-3
Flujo de caja	4	Presión competitiva	-3
Capital de trabajo	4		
	3,17		-2,6
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación del mercado	-3	Potencial de crecimiento	3
calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
lealtad del consumidor	-1	Conocimientos tecnológicos	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Utilización de recursos	3
	-2,2		3,6

Fuente. Esa investigación.

Eje X. **Ventaja Competitiva (VC) = -2,2. Fortaleza de la Industria (FI) = 3,6**
-2,2 + (+3,6) = 1,40

Eje Y. **Fortaleza Financiera (FF) = 3,17. Estabilidad Ambiental (EA) = -2,6**
+3,17+ (-2,6) = 0,57

Gráfica 15. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

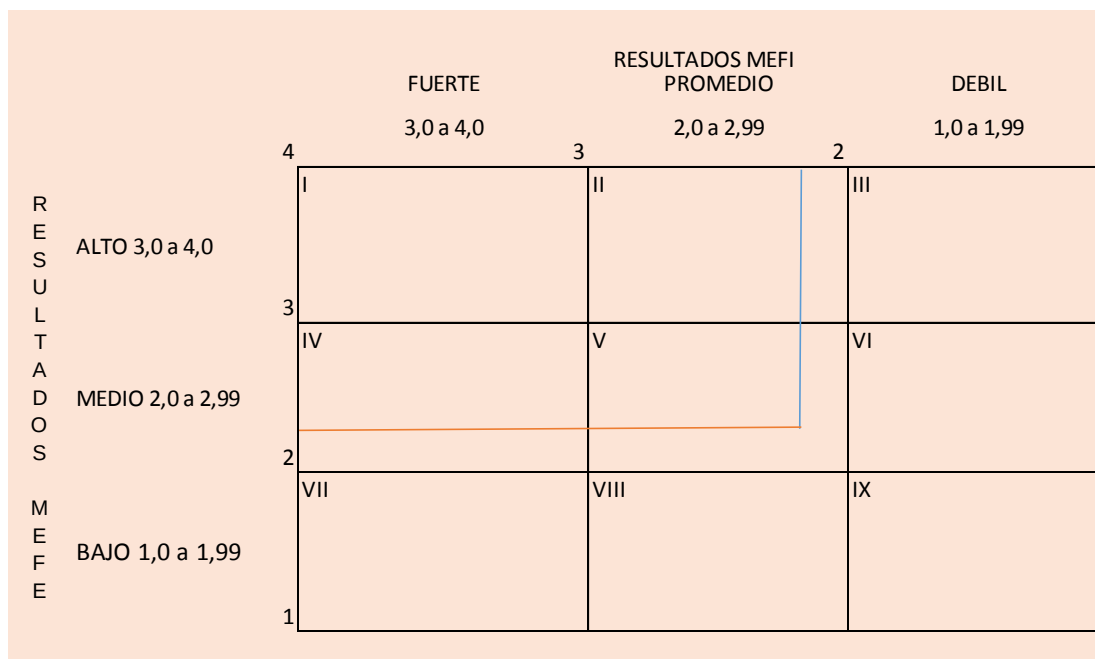


Fuente. Esta investigación.

Análisis. Del análisis de la matriz PEEA se obtiene una calificación en el eje X de 1,40 para la ventaja competitiva y fuerza de la industria y para el eje Y un 0,57 que hace referencia a las fortalezas financieras y estabilidad ambiental, posicionando a la empresa en el cuadrante I lo que indica se deben generar estrategias de tipo agresivo lo cual indica que está en buena posición de utilizar fortalezas con el objetivo de aprovechar las oportunidades, vencer debilidades. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo de productos serian estrategias idóneas para la empresa.

Matriz interna y externa (MIE). Esta matriz se puede dividir en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para los rangos o promedios que se ubican en las casilla I, II, IV, puedan ser **CREZCA Y DESARRÓLLESE**. Los rangos que se ubican en las casillas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias de **RESISTA**, los que se ubican en las casillas VI, VIII, IX, **COSECHE O ELIMINE**.

Gráfica 16. Matriz IE



Fuente. Esta investigación.

Análisis. La matriz IE ubica a la empresa en el cuadrante V lo que indica que se pueden administrar mejor estrategias **RESISTA**, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan en estos casos.

Plataforma estratégica



Nosotros

Somos una compañía de servicios de IT, que construye soluciones a la medida, logrando rentabilizar sus inversiones en tecnología.

Nuestro capital humano con mas de 15 años de experiencia, concentra sus capacidades para lograr la óptima incorporación de tecnologías adecuadas en sus procesos de negocio.



Soluciones

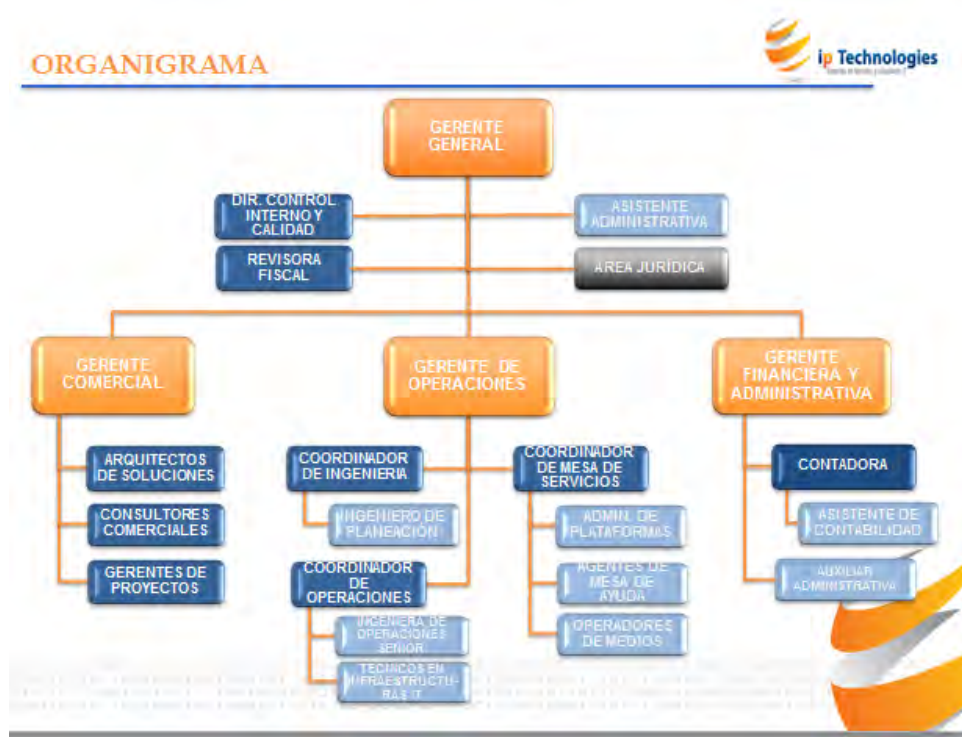
Ip Technologies concentra sus esfuerzos hacia la solución integral de las necesidades en Informática y Telecomunicaciones de nuestros clientes, reflejando siempre: **Calidad, Oportunidad y Pertinencia.**

- ▶ Servicios Administrados
- ▶ Infraestructura de IT
- ▶ Infraestructura como Servicio

Nuestros Clientes



Gráfica 17. Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa

Área financiera. Por su conformación y tamaño la empresa lleva sus **Estados Financieros**. En la empresa se elaboran Estados Financieros mensuales y anuales de cada ejercicio económico de la empresa. Los Estados Financieros que se elaboran son: Balance General y Estado de Resultados.

Sistema Contable Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se utiliza un sistema por software contable el mismo que permite ingresar todas las operaciones que desarrolla la empresa y obtener como resultado los Estados Financieros. El sistema cuenta con varios módulos como son: Plan de cuentas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro diario, conciliaciones y reportes.

Análisis Financiero. La empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas, que le permita evaluar o diagnosticar la situación presente y futura de la empresa; y así tomar decisiones en caso de contingencias.

Plan Financiero. La empresa no cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el

objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

Indicadores De Gestión Financiera. La empresa no ha evaluado la gestión financiera y tampoco ha realizado un diagnóstico financiero completo capaz de proporcionar al área financiera la información relevante y suficiente para determinar la situación financiera actual de la empresa y con ello tomar decisiones y acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero de la empresa en cuanto a rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

2.2 DIAGNOSTICO FINANCIERO

A continuación se presenta la determinación de la problemática financiera y la situación actual de la empresa durante los periodos objeto de estudio mediante la aplicación de las herramientas financieras como análisis horizontal y vertical; igualmente el análisis de la estructura operativa y financiera de la IP TECHNOLOGIES en cada uno de los periodos objeto de estudio realizando proyecciones y la aplicación del modelo para el análisis financiero a través de índices y razones financieras y finalmente el Índice Dupont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa.

2.2.1 Análisis de Estados Financieros. La empresa presenta los siguientes Estados financieros correspondientes a los dos últimos años y de los cuales se hace un análisis vertical y horizontal correspondiente.

Cuadro 5. Análisis vertical balance general

IP TECHNOLOGIES S.A.S
(Nit: 900.245.045-8)
Balance General 31 de diciembre de 2012

ACTIVO	2011	%	2012	%
DISPONIBLE	20.835.257	5,53%	47.459.157	5,8%
CAJA	133.955	0,04%	57.583	0,0%
CUENTAS DE AHORRO	20.701.302	5,50%	47.401.574	5,8%
BANCOS	0	0,00%	0	
		0,00%		
DEUDORES	267.532.978	71,04%	347.248.248	42,3%
CLIENTES	148.380.501	39,40%	201.775.442	24,6%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	56.802.450	15,08%	0	
CUENTA S POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	0	0,00%	0	
ANTICIPOS Y AVANCES	9.875.897	2,62%	12.402.418	1,5%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	18.123.956	4,81%	133.070.388	16,2%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	34.350.174	9,12%	0	
INVENTARIOS	29.129.946	7,73%	197.688.066	24,1%
CONTRATOS EN EJECUCIÓN	29.129.946	7,73%	197.688.066	24,1%
		0,00%		0,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	317.498.181	84,30%	592.395.471	72,1%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	59.118.628	15,70%	229.237.631	27,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0,00%	64.484	0,0%
EQUIPO DE OFICINA	2.158.364	0,57%	10.291.640	1,3%

EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	61.187.652	16,25%	249.534.630	30,4%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTES	18.100.000	4,81%	18.100.000	2,2%
DEPRECIACION ACUMULADA	-22.327.388	-5,93%	-48.753.123	-5,9%
DIFERIDOS				
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO				
GASTOS DIFERIDOS				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	59.118.628	15,70%	229.237.631	27,9%
		0,00%		0,0%
TOTAL ACTIVO	376.616.809	100,00%	821.633.102	100,0%
		0,00%		
PASIVO	2011	%	2012	%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	64.777.778	17,20%	22.237.601	2,7%
BANCOS NACIONALES	37.777.778	10,03%	22.237.601	2,7%
OTRAS OBLIGACIONES	27.000.000	7,17%	-	
CUENTAS POR PAGAR	83.823.301	22,26%	177.253.199	21,6%
PROVEEDORES	28.277.114	7,51%	86.806.554	10,6%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	21.064.962	5,59%	50.277.479	6,1%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	31.610.801	8,39%	-	
RETENCION EN LA FUENTE	1.712.712	0,45%	14.343.745	1,7%
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDOS	412.529	0,11%	14.597.002	1,8%
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	23.429	0,01%	71.280	0,0%
RETENCIONES Y	400.825	0,11%		0,8%

APORTES DE NOMINA			6.448.475	
ACREEDORES VARIOS	320.929	0,09%	4.708.664	0,6%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	34.250.929	9,09%	74.549.413	9,1%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	28.518.318	7,57%	43.600.000	5,3%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	4.504.611	1,20%	23.641.494	2,9%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1.228.000	0,33%	7.307.919	0,9%
OBLIGACIONES LABORALES	2.601.203	0,69%	14.987.770	1,8%
SALARIOS POR PAGAR	314.220	0,08%	0	
CESANTIAS CONSOLIDADAS	1.486.650	0,39%	9.480.729	1,2%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	175.234	0,05%	934.345	0,1%
PRIMA DE SERVICIOS	28.213	0,01%	134.046	0,02%
VACACIONES CONSOLIDADAS	596.886	0,16%	4.438.651	0,5%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	185.453.211	49,24%	289.027.983	35,2%
		0,00%		0,0%
PASIVOS NO CORRIENTES	7.218.423	1,92%	205.595.239	25,0%
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	0		184.244.237	22,4%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			112.436.317	13,7%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS			71.807.920	8,7%
CUENTAS POR PAGAR	0		0	
PROVEEDORES				
OTROS PASIVOS	7.218.423	1,92%	21.351.002	2,6%
OTROS PASIVOS	7.218.423	1,92%	21.351.002	2,6%
TOTAL PASIVO	192.671.634	51,16%	494.623.222	60,2%
PATRIMONIO	2011	%	2012	%

CAPITAL SOCIAL	100.000.000	26,55%	100.000.000	12,2%
Capital suscrito y pagado	100.000.000	26,55%	100.000.000	12,2%
		0,00%		
RESERVAS	1.923.000	0,51%	7.418.000	0,9%
Reservas obligatorias	1.923.000	0,51%	7.418.000	0,9%
		0,00%		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	82.022.175	21,78%	137.569.705	16,7%
Utilidad del ejercicio	82.022.175	21,78%	137.569.705	16,7%
		0,00%		0,0%
UTILIDADES ACUMULADAS	-	0,00%	82.022.175	10,0%
UTILIDADES ACUMULADAS	-	0,00%	82.022.175	10,0%
		0,00%		
TOTAL PATRIMONIO	183.945.175	48,84%	327.009.880	39,8%
		0,00%		0,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	376.616.809	100,00%	821.633.102	100,0%

Fuente. Esta investigación.

Activos. En el activo corriente hay una representación del 84.30% con respecto al total de activos en el año 2011; mientras que en el año 2012 representa el 72.1%, en el año 2011 los activos corrientes están integrados mayoritariamente por la cuenta de deudores la cual equivale el 71.04% y el 42.3% en el año 2012. Entre tanto la cuenta de inventarios representaba en el año 2011 el 7.73% y 24.1% el año 2012. El disponible integrado por la cuenta de bancos y caja representa el 5.53% y 5.8%.

Activos Fijos. se puede observar que en el lapso de 2011 y 2012 la propiedad, planta y equipo se ha incrementado pasado de representar el 15.70% el primer año con respecto al total de los activos al 27.9% en el año 2012.

En cuanto al PASIVO. Con respecto al pasivo corriente se observa que representa el 49.24% del total de los activos en el año 2011 y 35.2% en el año 2012. Se observa en el año 2011 que los activos corrientes están integrados mayoritariamente por obligaciones financieras representadas en el 17.20% en comparación con el total de los activos, las cuentas por pagar representan el 22.06% del total de los activos y los impuestos, gravámenes y tasas representa el 9.09%. Entre tanto los pasivos no corrientes o largo plazo tan sólo representan el 1.92%.

En el año 2012, las obligaciones financieras a corto plazo se disminuyeron y representan tan sólo el 2.7% del total de los activos, las cuentas por pagar equivalen al 21.6%, impuestos, gravámenes y tasas representan el 9.1%, obligaciones laborales 1.8% y los pasivos a largo plazo representan el 25%.

El patrimonio. Está representado en un porcentaje de 48.84% en el año 2011 y 39.8% en el año 2012; el cual esta integrado mayoritariamente por la cuenta de capital social y resultado del ejercicio.

Cuadro 6. Análisis horizontal balance general

IP TECHNOLOGIES S.A.S

(Nit: 900.245.045-8)

Balance General 31 de diciembre de 2012

ACTIVO	2011	2012	VARIACION		%
			AUMENTO	DISMINUCIÓN	
DISPONIBLE	20.835.257	47.459.157	26.623.900		56,10%
CAJA	133.955	57.583	-76.372	-76.372	132,63%
CUENTAS DE AHORRO	20.701.302	47.401.574	26.700.272		56,33%
BANCOS	0	0	0		
			0		
DEUDORES	267.532.978	347.248.248	79.715.270		22,96%
CLIENTES	148.380.501	201.775.442	53.394.941		26,46%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	56.802.450	0	-56.802.450	-56.802.450	
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	0	0	0		
ANTICIPOS Y AVANCES	9.875.897	12.402.418	2.526.521		20,37%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	18.123.956	133.070.388	114.946.432		86,38%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	34.350.174	0	-34.350.174	-34.350.174	
			0		
INVENTARIOS	29.129.946	197.688.066	168.558.120		85,26%
CONTRATOS EN EJECUCIÓN	29.129.946	197.688.066	168.558.120		85,26%
			0		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	317.498.181	592.395.471	274.897.290		46,40%

			0		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	59.118.628	229.237.631	170.119.003		74,21%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	64.484	64.484		100,00%
EQUIPO DE OFICINA	2.158.364	10.291.640	8.133.276		79,03%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	61.187.652	249.534.630	188.346.978		75,48%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTES	18.100.000	18.100.000	0		0,00%
DEPRECIACION ACUMULADA	-22.327.388	-48.753.123	-26.425.735	-26.425.735	54,20%
			0		
DIFERIDOS			0		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			0		
GASTOS DIFERIDOS			0		
			0		
			0		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	59.118.628	229.237.631	170.119.003		74,21%
			0		
TOTAL ACTIVO	376.616.809	821.633.102	445.016.293		54,16%
			0		
PASIVO	2011	2012	1		0,05%
			0		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	64.777.778	22.237.601	-42.540.177	-42.540.177	-191,30%
BANCOS NACIONALES	37.777.778	22.237.601	-15.540.177	-15.540.177	-69,88%
OTRAS OBLIGACIONES	27.000.000	-	-27.000.000	-27.000.000	
			0		
CUENTAS POR PAGAR	83.823.301	177.253.199	93.429.898		52,71%
PROVEEDORES	28.277.114	86.806.554	58.529.440		67,43%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	21.064.962	50.277.479	29.212.517		58,10%
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	31.610.801	-	-31.610.801	-31.610.801	
RETENCION EN LA FUENTE	1.712.712	14.343.745	12.631.033		88,06%
IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDOS	412.529	14.597.002	14.184.473		97,17%
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	23.429	71.280	47.851		67,13%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	400.825	6.448.475	6.047.650		93,78%
ACREEDORES	320.929		4.387.735		93,18%

VARIOS		4.708.664			
			0		
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	34.250.929	74.549.413	40.298.484		54,06%
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	28.518.318	43.600.000	15.081.682		34,59%
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	4.504.611	23.641.494	19.136.883		80,95%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1.228.000	7.307.919	6.079.919		83,20%
OBLIGACIONES LABORALES	2.601.203	14.987.770	12.386.567		82,64%
SALARIOS POR PAGAR	314.220	0	-314.220	-314.220	
CESANTIAS CONSOLIDADAS	1.486.650	9.480.729	7.994.079		84,32%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	175.234	934.345	759.111		81,25%
PRIMA DE SERVICIOS	28.213	134.046	105.833		78,95%
VACACIONES CONSOLIDADAS	596.886	4.438.651	3.841.765		86,55%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	185.453.211	289.027.983	103.574.772		35,84%
			0		
PASIVOS NO CORRIENTES	7.218.423	205.595.239	198.376.816		96,49%
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	0	184.244.237	184.244.237		100,00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		112.436.317	112.436.317		100,00%
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS		71.807.920	71.807.920		100,00%
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0		
PROVEEDORES			0		
OTROS PASIVOS	7.218.423	21.351.002	14.132.579		66,19%
OTROS PASIVOS	7.218.423	21.351.002	14.132.579		66,19%
			0		
TOTAL PASIVO	192.671.634	494.623.222	301.951.588		61,05%
PATRIMONIO	2011	2012			0,00%
CAPITAL SOCIAL	100.000.000	100.000.000			0,00%
Capital suscrito y pagado	100.000.000	100.000.000			0,00%
RESERVAS	1.923.000	7.418.000	5.495.000		74,08%

Reservas obligatorias	1.923.000	7.418.000	5.495.000		74,08%
			0		
RESULTADOS DEL EJECICIO	82.022.175	137.569.705	55.547.530		40,38%
Utilidad del ejercicio	82.022.175	137.569.705	55.547.530		40,38%
			0		
UTILIDADES ACUMULADAS	-	82.022.175	82.022.175		100,00%
UTILIDADES ACUMULADAS	-	82.022.175	82.022.175		100,00%
			0		
TOTAL PATRIMONIO	183.945.175	327.009.880	143.064.705		43,75%
			0		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	376.616.809	821.633.102	445.016.293		54,16%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Según cuadro se observan las variaciones en términos de pesos donde se observan cambios significativos en el disponible que se incrementó en \$26.623.900 equivalente a un porcentaje de 56.10 que esta en cuentas de ahorro. La cuenta de deudores se incrementó en \$79.715.270 equivalente a 22.96%: Igualmente los inventarios se incrementaron positivamente en 168 millones aproximadamente lo que representa un incremento porcentual de 85.26%. Esta situación se debe básicamente a que la empresa se encuentra en un periodo de crecimiento empresarial y gestión administrativa eficiente.

Entre tanto la cuenta de propiedad, planta y equipo también sufrió un incremento importante en 170 millones representado en 74%.

Con respecto al pasivo se observa que la empresa pago las obligaciones financieras a corto plazo y disminuirse en 42 millones esta cuenta representado en una disminución del 191%. Entre tanto las cuentas por pagar se incrementaron en el 52.71%, las obligaciones laborales se incrementaron en un 82% y los pasivos a largo plazo sufrieron un incremento en pesos de 198 millones y en porcentaje de 96%. El total pasivo evidencio un incremento de 301 millones de pesos representado porcentualmente en el 61%, lo que quiere decir que la financiación e incremento del activo se debió a un incremento en las obligaciones financieras a largo plazo básicamente.

Si se analiza el patrimonio se observa que esta cuenta aumenta en 143 millones de pesos representada porcentualmente en el 43.75%, este incremento se debe básicamente al movimiento de la cuenta resultados del ejercicio.

Cuadro 7. Análisis vertical estado de resultado

IP TECHNOLOGIES S.A.S
(Nit: 900.245.045-8)
Estado de Resultados Diciembre 31 de 2012

	2.011	%	2.012	%
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES	899.819.170	100%	1.547.058.992	100%
COSTOS DE VENTAS	582.779.860	65%	1.072.446.955	69%
UTILIDAD BRUTA	317.039.310	35%	474.612.037	31%
GASTOS OPERACIONALES				
Administración	195.675.056	22%	243.489.101	16%
Ventas	-		-	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	195.675.056	22%	243.489.101	16%
UTILIDAD OPERACIONAL	121.364.254	13%	231.122.936	15%
INGRESOS NO OPERACIONALES	4.664.968	1%	3.315.339	0,2%
GASTOS NO OPERACIONALES	44.007.047	5%	47.412.713	3%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	82.022.175	9%	187.025.562	12%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	27.067.318	3%	49.455.857,00	3%
UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	54.954.857	6%	137.569.705	9%

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Como se puede observar en el cuadro en el año 2011 el costo de ventas representa el 65% con respecto al total de ingresos operacionales, mientras que en el año 2012 representa el 69%. Los gastos de administración representan el 22% con referencia al total de ingresos en el año 2011 y 16% en el año 2012. Los gastos no operacionales representan el 5% en el año 2011 y 3% en el año 2012. La utilidad neta representa el 6% del total de ingresos operacionales en el año 2011 y 9% en el año 2012.

Cuadro 8. Análisis horizontal estado de resultado

	2.011	2.012	VARIACION		
			AUMENTO	DISMINUCIÓN	%
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	899.819.170	1.547.058.992	647.239.822		41,84%
			0		
COSTOS DE VENTAS	582.779.860	1.072.446.955	489.667.095		45,66%
UTILIDAD BRUTA	317.039.310	474.612.037	157.572.727		33,20%
GASTOS OPERACIONALES			0		
Administración	195.675.056	243.489.101	47.814.045		19,64%
Ventas	-	-	0		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	195.675.056	243.489.101	47.814.045		19,64%
UTILIDAD OPERACIONAL	121.364.254	231.122.936	109.758.682		47,49%
INGRESOS NO OPERACIONALES	4.664.968	3.315.339		-1.349.629	-40,71%
GASTOS NO OPERACIONALES	44.007.047	47.412.713	3.405.666		7,18%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	82.022.175	187.025.562	105.003.387		56,14%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	27.067.318	49.455.857,00	22.388.539		45,27%
UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	54.954.857	137.569.705	82.614.848		

Fuente. Esta investigación.

Análisis. Según el cuadro N 9. Se puede observar que los ingresos del año 2012 suben sustancialmente en un porcentaje de 41% representado en un incremento de 647 millones aproximadamente. Igualmente el costo de ventas se incrementa en 489 millones equivalente a 45%, los gastos de administración sufren una variación positiva de 47 millones representada en un porcentaje de 19.64%. Es de destacar que la utilidad neta subió significativamente en un 60.05%.

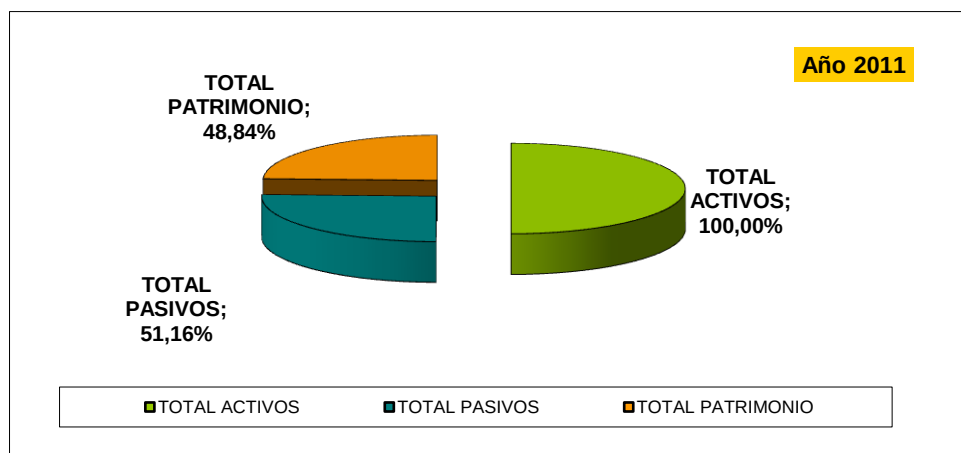
2.2.2 Análisis de Participación. En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del balance general representado en los activos, pasivos y patrimonio.

Cuadro 9. Balance general

IP TECH				
BALANCE GENERAL				
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2011 Y 2012				
ANALISIS DE PARTICIPACION				
	AÑO 2011		AÑO 2012	
	Valor	%	Valor	%
TOTAL ACTIVOS	376.616.809,00	100,00%	821.633.102,00	100,00%
TOTAL PASIVOS	192.671.634,00	51,16%	494.623.222,24	60,20%
TOTAL PATRIMONIO	183.945.175,00	48,84%	327.009.880,00	39,80%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	376.616.809,00	100,00	821.633.102,24	100,00

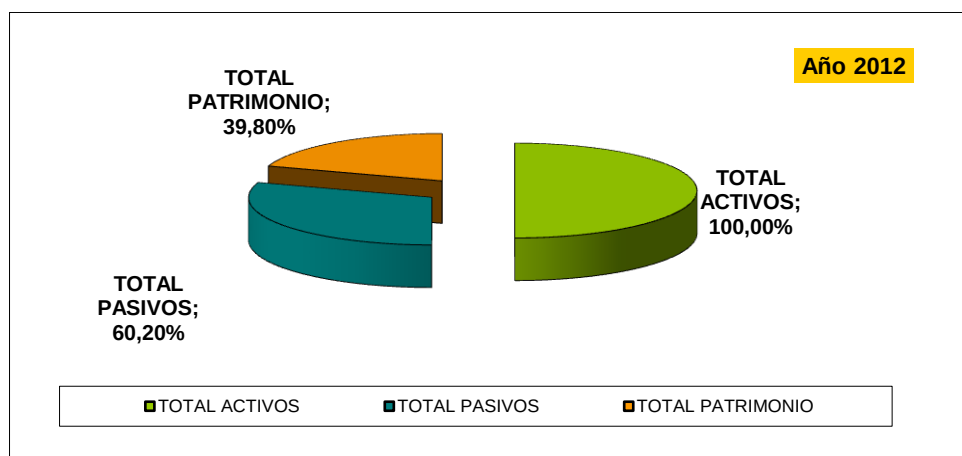
Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 18. Balance general 2011



Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 19. Balance general 2012



Fuente: La presente investigación - 2013

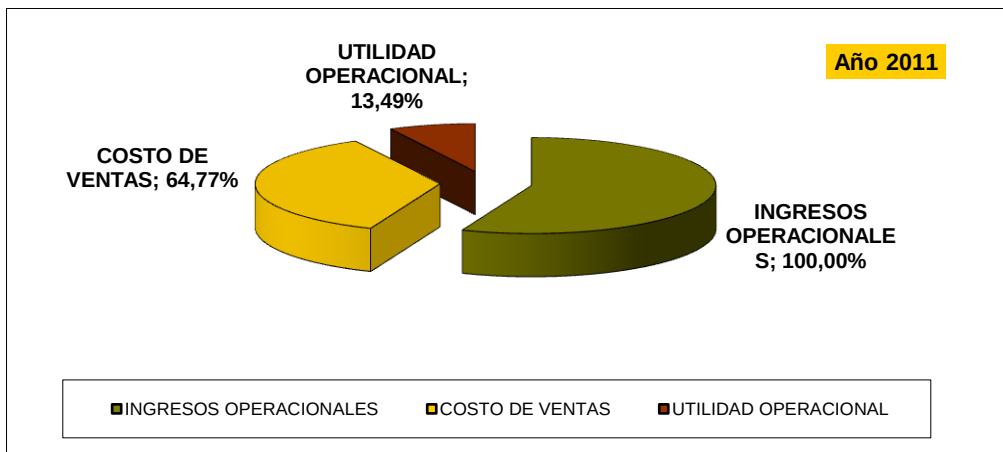
En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del estado de resultados representado en los ingresos, costos y utilidad.

Cuadro 10. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2011 Y 2012				
ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN				
	AÑO 2011		AÑO 2012	
	Valor	%	Valor	%
INGRESOS OPERACIONALES	899.819.170,00	100,00%	1.547.058.992,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	582.779.860,00	64,77%	1.072.446.955,00	69,32%
UTILIDAD OPERACIONAL	121.364.254,00	13,49%	231.122.936,00	14,94%

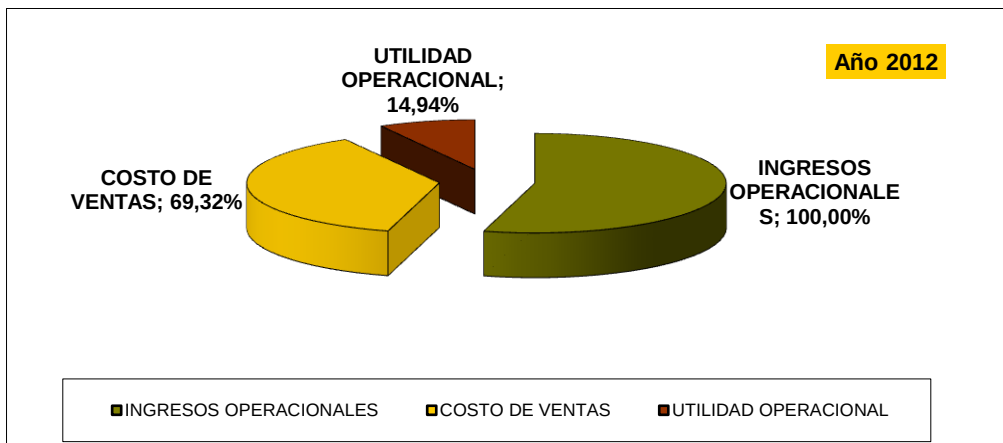
Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 20. Estado de resultados 2011



Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 21. Estado de resultados 2012



Fuente: La presente investigación - 2013

2.2.3 Análisis De La Estructura Financiera e indicadores financieros

Cuadro 11. Consolidado razones financieras

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	317.498.181	1,71	592.395.471	2,05
	Pasivo Corriente		185.453.211		289.027.983	
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios		288.368.235	1,55	394.707.405	1,00
	Pasivo Corriente		185.453.211		394.707.405	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	317.498.181	132.044.970,00	592.395.471	303.367.487,76
			185.453.211		289.027.983	

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
ROTACION DE CARTERA	Ventas a crédito	=	719.855.336	2,69	1.237.647.194	3,56
	Cuentas por cobrar		267.532.978		347.248.248	
PERIODO DE COBRO	Cuentas por cobrar x 365	=	97.649.536.970	135,65	126.745.610.520	102,41
	Ventas a credito		719.855.336,00		1.237.647.193,60	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	=	899.819.170	2,39	1.547.058.992	1,88
	Activo Total		376.616.809		821.633.102	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	=	360	150,68	360	191,19
	Rotación del activo		2,39		1,88	

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		2011	2012	
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad bruta		317.039.310	474.612.037	30,68%
	Ventas netas x 100		899.819.170	1.547.058.992	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad neta	=	54.954.857	137.569.705	8,89%
	Ventas netas x 100		899.819.170	1.547.058.992	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad bruta	=	317.039.310	474.612.037	57,76%
	Activo Total		376.616.809	821.633.102	
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad neta	=	54.954.857	137.569.705	42,07%
	Patrimonio		183.945.175	327.009.880	
UTILIDAD POR ACCION	Utilidad neta	=	54.954.857	137.569.705	\$13.757
	número de acciones		10.000	10.000	

INDICADORES DE DESEMPEÑO					
INDICADOR	FORMULA		2011	2012	
INDICE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	Ventas de la empresa	=	899.819.170	1.547.058.992	11,90%
	Ventas totales del sector		5.848.824.605	12.995.295.533	
INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS	Ventas del año corriente	=	899.819.170	1.547.058.992	171,93%
	Ventas del año anterior		719.855.336	899.819.170	

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	FORMULA		2011	2012	
ENDEUDAMIENTO INTERNO	Patrimonio *100		183.945.175	327.009.880	39,80%
	Activo Total		376.616.809	821.633.102	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO	Pasivo *100	=	192.671.634	494.623.222	60,20%
	Activo Total		376.616.809	821.633.102	
AUTONOMIA	Pasivo *100	=	192.671.634	494.623.222	151,26%
	Patrimonio		183.945.175	327.009.880	

INDICADORES DE DIAGNOSTICO FINANCIERO					
INDICADOR	FORMULA		2011		2012
EVA	Utilidad antes de impuestos	=	82.022.175	90,74%	187.025.562
	Activos x costo de capital		90.388.034		197.191.944
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	Ingresos operacionales - costos y gastos operacionales	=	899.819.170	\$317.039.310,00	1.547.058.992
			582.779.860		1.072.446.955
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	Contribución marginal	=	317.039.310	35,23%	474.612.037
	Ventas Netas		899.819.170		1.547.058.992
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos fijos	=	195.675.056	\$652.250.186,67	243.489.101
	Margen de contribución		35,234%		30,68%
ESTRUCTURA FINANCIERA	Pasivo /activo		51%		60%
	Patrimonio /activo	=	49%		40%

Fuente. Esta investigación.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Indicadores de solvencia – liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

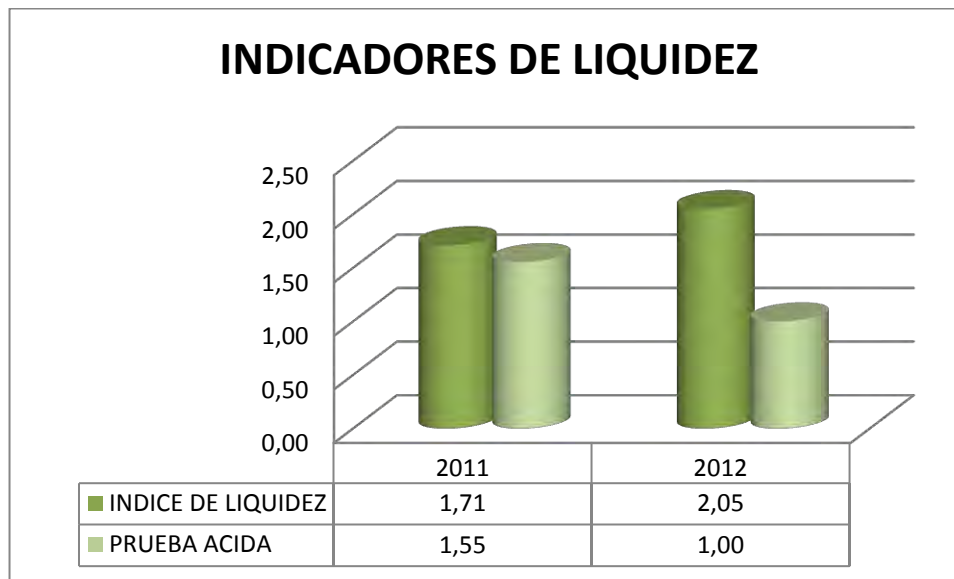
Cuadro 12. Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	317.498.181	1,71	592.395.471	2,05
	Pasivo Corriente		185.453.211		289.027.983	
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios		288.368.235	1,55	394.707.405	1,00
	Pasivo Corriente		185.453.211		394.707.405	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	317.498.181 185.453.211	132.044.970,00	592.395.471 289.027.983	303.367.487,76

Fuente. Esta investigación.

RAZÓN CORRIENTE:	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA:	<u>Activo Corriente – Inventarios</u> Pasivo Corriente	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.
CAPITAL NETO DE TRABAJO:	<u>Activo Corriente – Inventarios</u> Pasivo Corriente	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

Gráfica 22. Indicadores de liquidez

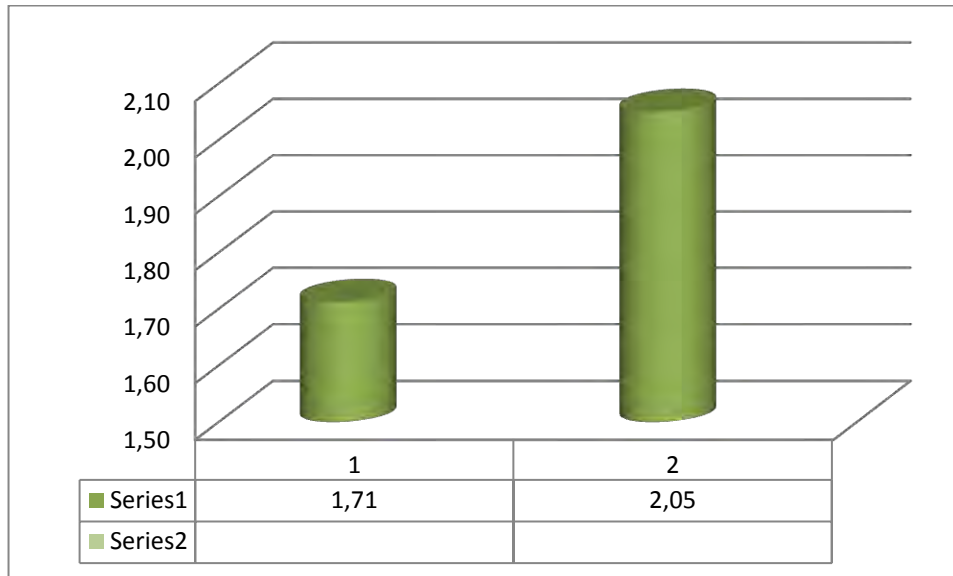


Fuente: La presente investigación - 2013

La empresa, presentó las siguientes razones que miden la capacidad de pago de las deudas a corto plazo:

- **Índice de Liquidez:** En el año 2011 por cada peso de deuda a corto plazo IP TECH dispone de \$1.71 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2012 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$2.05

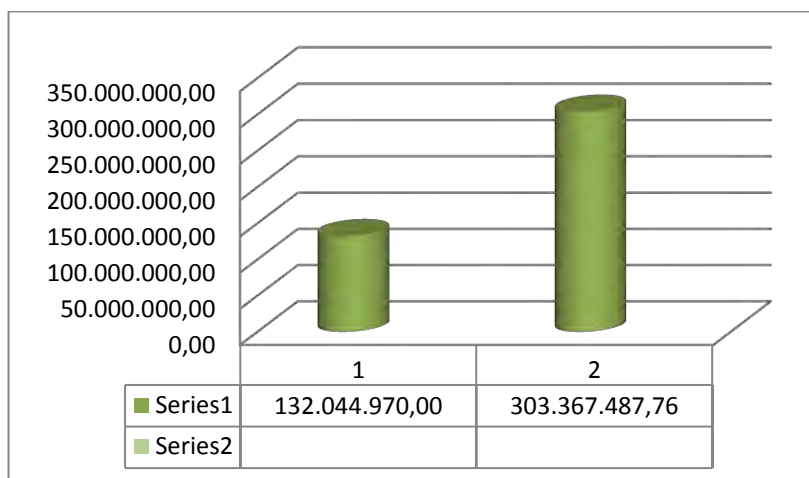
Gráfica 23. Índice de Liquidez



Fuente: La presente investigación - 2013

- **Capital Neto de Trabajo:** Si la empresa tomará la decisión de pagar todas sus deudas a corto plazo para el año 2011 se tendría un excedente de \$132 millones de pesos. Para el año de 2012 el Capital Neto de Trabajo era de \$303 millones de pesos. Se evidencia como año tras año se incrementa el capital de trabajo.

Gráfica 24. Capital de Trabajo



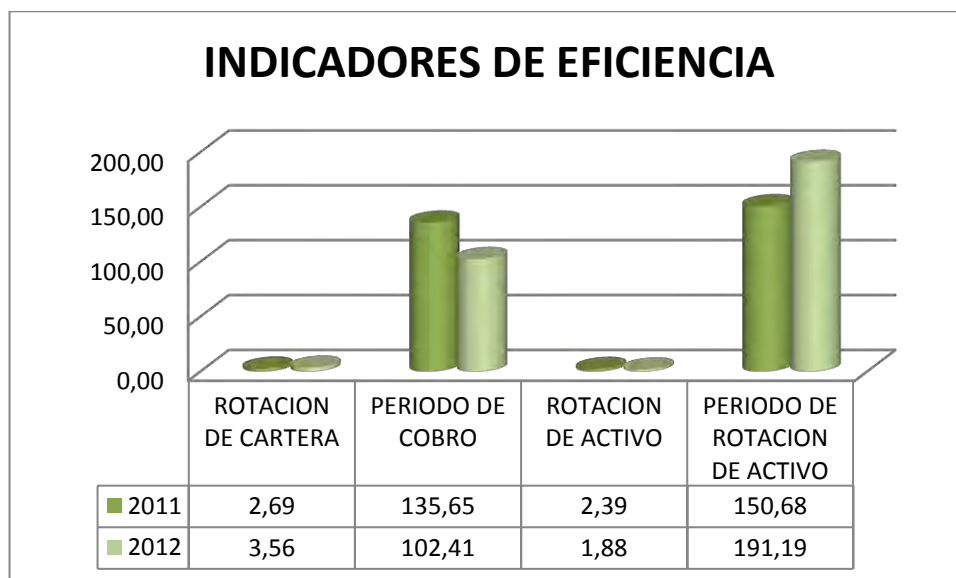
Fuente: La presente investigación - 2013

Indicadores de eficiencia

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicador	Fórmula	Interpretación
ROTACIÓN DE CARTERA:	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
PERIODOS DE COBRO:	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
ROTACIÓN DE ACTIVOS	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.
ROTACIÓN DE PROVEEDORES:	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Gráfica 25. Indicadores de eficiencia



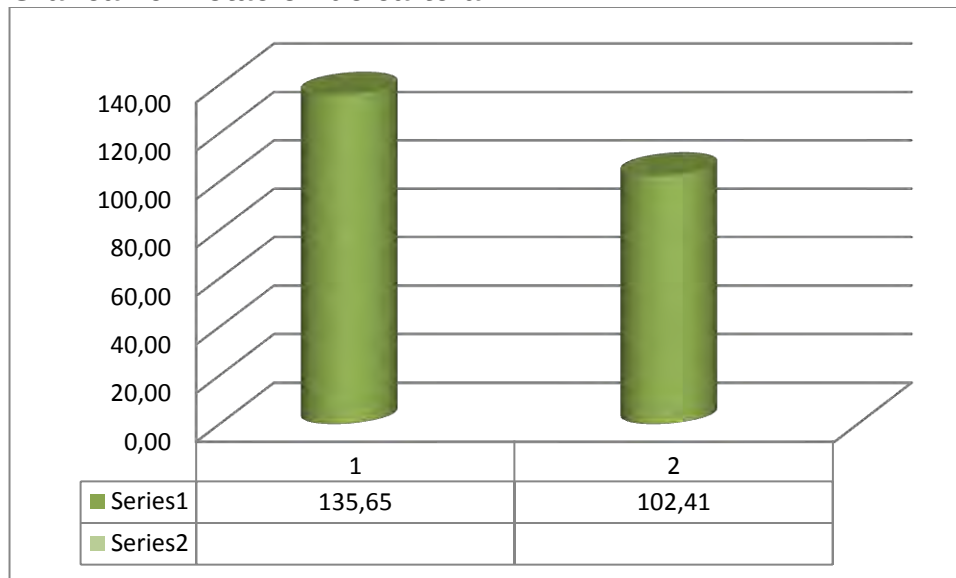
Fuente: La presente investigación - 2013

Indicadores de eficiencia – rentabilidad

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operativamente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

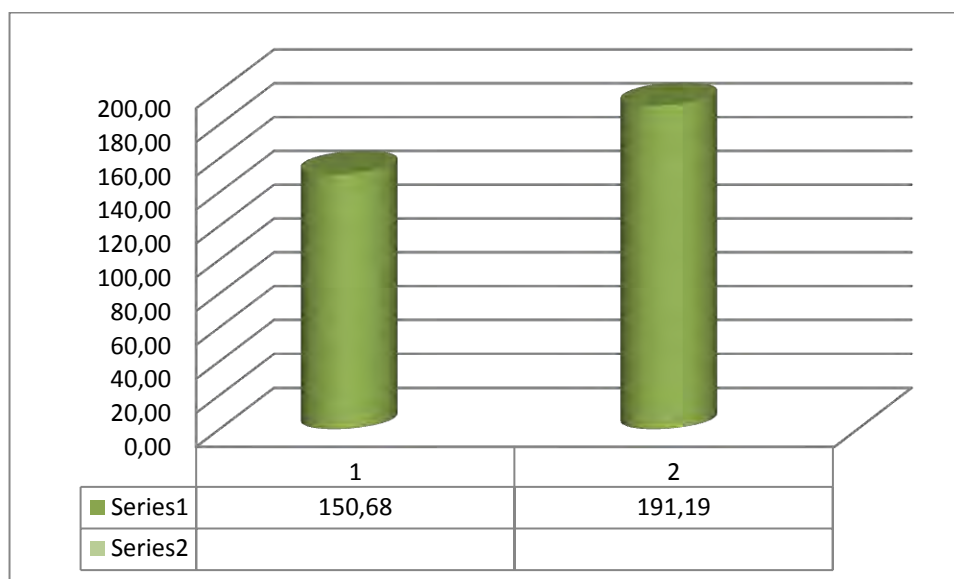
Rotación de cartera: La rotación de cartera es en el año 2011 cada 135 días y en el año 2012 mejoro a 102 días.

Gráfica 26. Rotación de cartera



Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 27. Rotación del activo



Fuente: La presente investigación - 2013

Los activos rotan cada 150 días en el año 2011 y cada 191 días en el año 2012.

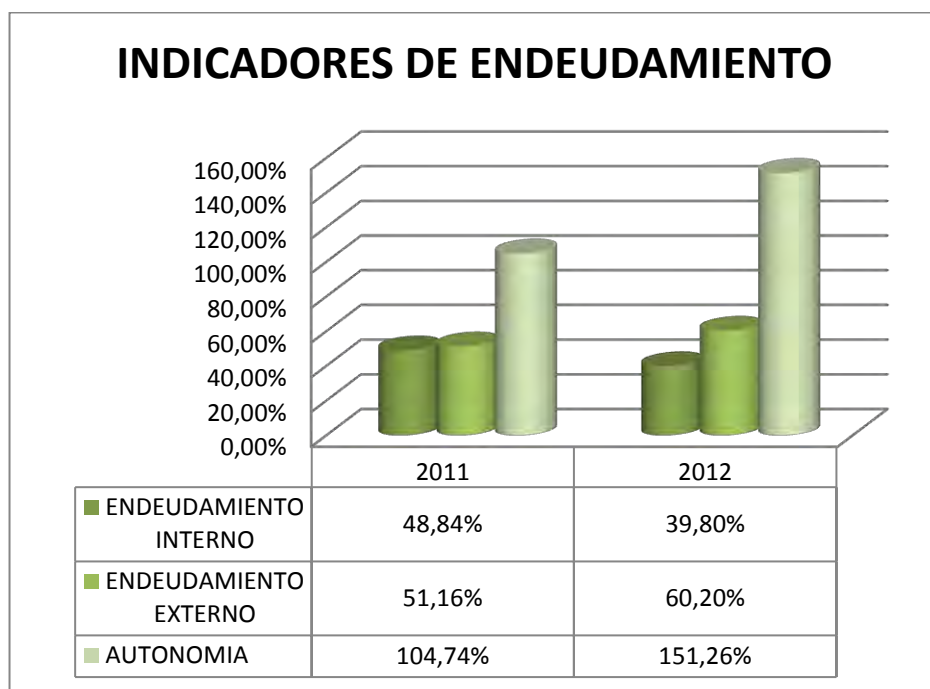
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Indicadores de endeudamiento

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

Indicador	Fórmula	Interpretación
ENDEUDAMIENTO:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Activo Total}}$	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores.
AUTONOMÍA:	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones.
INDICE DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Se interpreta diciendo que en la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado mayor que uno (1) se atenta contra la liquidez, y si la concentración es menor que uno (1) se presenta mayor solvencia y el manejo del endeudamiento es a más largo plazo.

Gráfica 28. Indicadores de endeudamiento

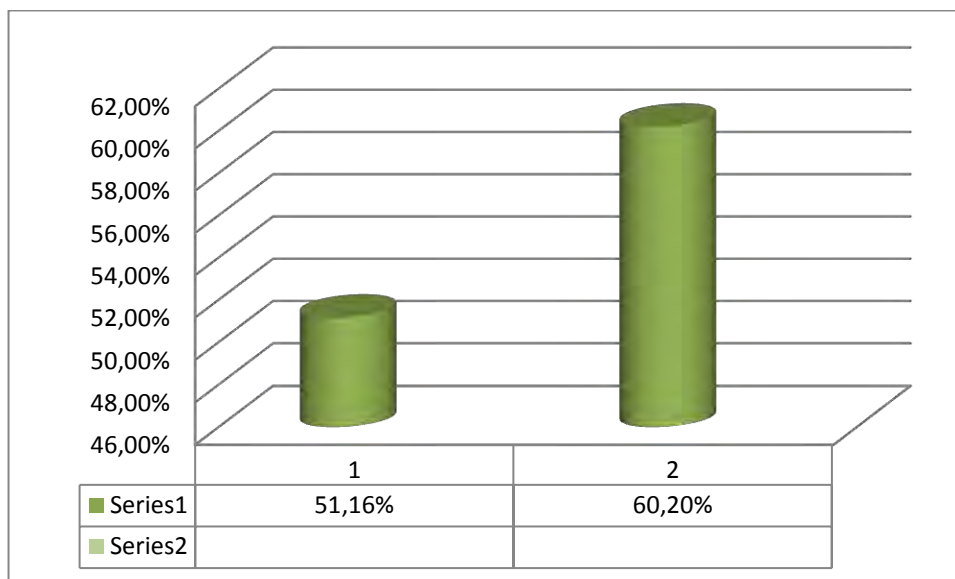


Fuente: La presente investigación - 2013

La empresa IP TECH mostró las siguientes razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa:

- **Endeudamiento externo:** Para el año 2011 del Total de Activos el 51.16% fue financiado por terceros. Por el contrario, observamos que para el año de 2012 ascendió al 60.20%.

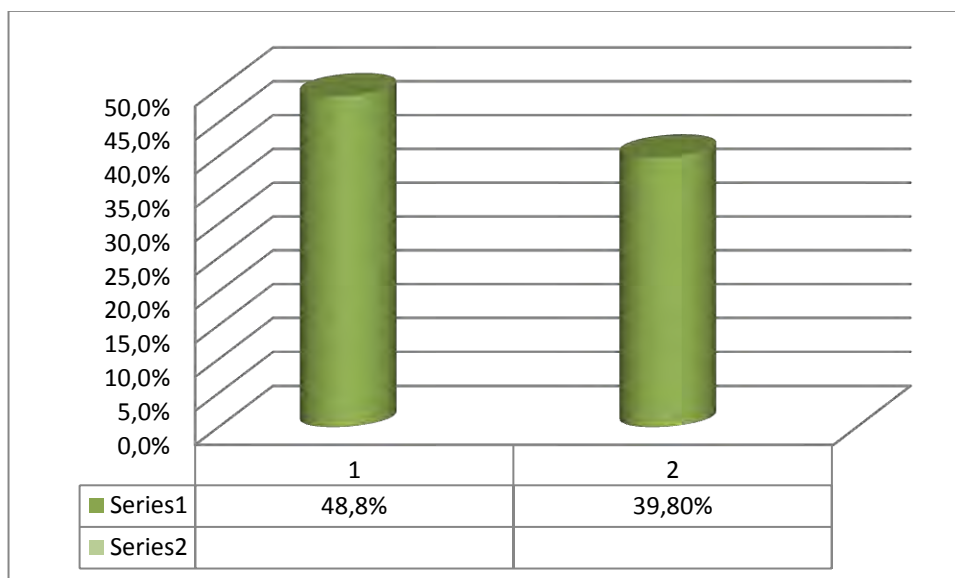
Gráfica 29. Endeudamiento externo



Fuente: La presente investigación - 2013

- **Endeudamiento interno:** Para el año 2011 del Total de Activos el 48% fue financiado por los socios de IP TECH. Por el contrario, observamos que para el año de 2012 descendió al 39%.

Gráfica 30. Endeudamiento interno



Fuente: La presente investigación - 2013

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa SINAP SAS, que permitirá medir el desempeño del Administrador, comparando las ganancias obtenidas con el Volumen Total de Ventas y los recursos de la empresa:

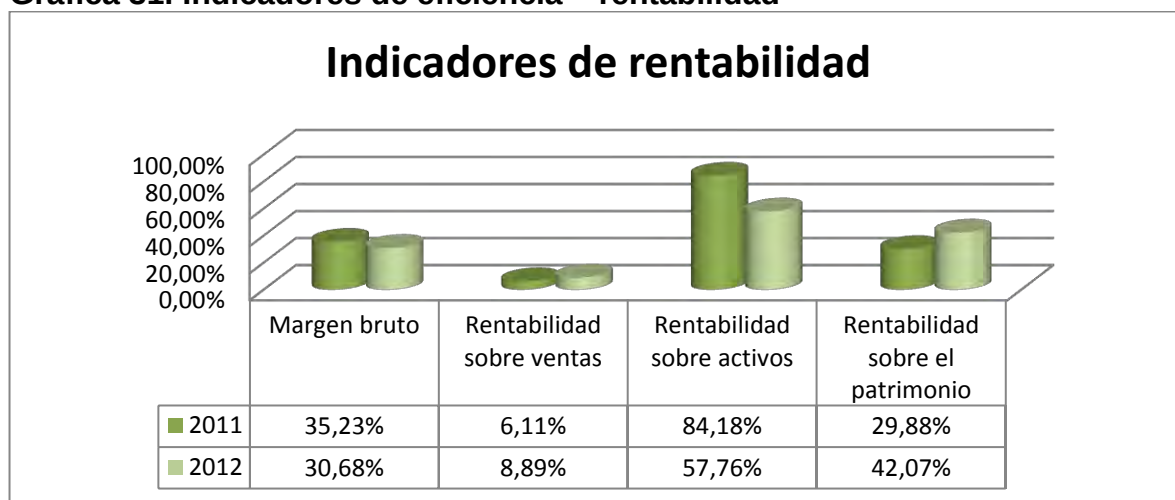
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS:	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.
UTILIDAD POR ACCIÓN:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones en circulación}}$	Es otra medida para conocer la eficacia de la administración y entregar a los asociados, herramientas para sus decisiones de aumentar la participación o realizarla.

Cuadro 13. Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		2011	2012	
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad bruta		317.039.310	474.612.037	30,68%
	Ventas netas x 100		899.819.170	1.547.058.992	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad neta		54.954.857	137.569.705	8,89%
	Ventas netas x 100	=	899.819.170	1.547.058.992	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad bruta		317.039.310	474.612.037	57,76%
	Activo Total	=	376.616.809	821.633.102	
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad neta		54.954.857	137.569.705	42,07%
	Patrimonio	=	183.945.175	327.009.880	
UTILIDAD POR ACCION	Utilidad neta		54.954.857	137.569.705	\$13.757
	número de acciones	=	10.000	10.000	

Fuente: La presente investigación - 2013

Gráfica 31. Indicadores de eficiencia – rentabilidad



Fuente: La presente investigación - 2013

- Con respecto al margen bruto que compara la utilidad bruta frente a las ventas es de 35.23% en el año 2011 y 30.68% en el año 2012.

- Con respecto al margen neto que compara la utilidad final frente a los ingresos se observa que es del 6.11% y 8.89%.
- La rentabilidad de los activos que mide la utilidad frente al activo es de 84% y 57%.
- La rentabilidad del patrimonio es del 29% y 42% en los dos años respectivamente.

Indicadores de desempeño

Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Cuadro 14. Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO					
INDICADOR	FORMULA		2011	2012	
INDICE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	Ventas de la empresa	=	899.819.170	1.547.058.992	11,90%
	Ventas totales del sector		7.648.462.945	12.995.295.533	
INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS	Ventas del año corriente	=	899.819.170	1.547.058.992	171,93 %
	Ventas del año anterior		719.855.336	899.819.170	

Fuente: La presente investigación - 2013

INDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto
INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS:	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$	Debe ser coherente con el crecimiento de los Activos y con el crecimiento en volumen y precios.
INDICE DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	$\frac{\text{Cantidad de productos año corriente}}{\text{Cantidad de productos año anterior} - 1}$	Este indicador muestra en las empresas industriales, el porcentaje de nuevos productos que está sacando al mercado, tanto por su políticas de diversificación como por las de investigación y desarrollo.
INDICE DE DESERCIÓN DE CLIENTES:	$\frac{\text{Cantidad de Clientes año corriente}}{\text{Cantidad de clientes año anterior} - 1}$	Mide la imagen de la empresa ante los clientes.

Gráfica 32. Indicadores de desempeño



Fuente: La presente investigación - 2013

Con respecto al índice de participación en el mercado con respecto a las ventas del sector se observan que corresponden a un 11.76% en el año 2011 y 11.90% en el año 2012. Con respecto al índice de crecimiento en ventas es bastante positivo en un 171%.

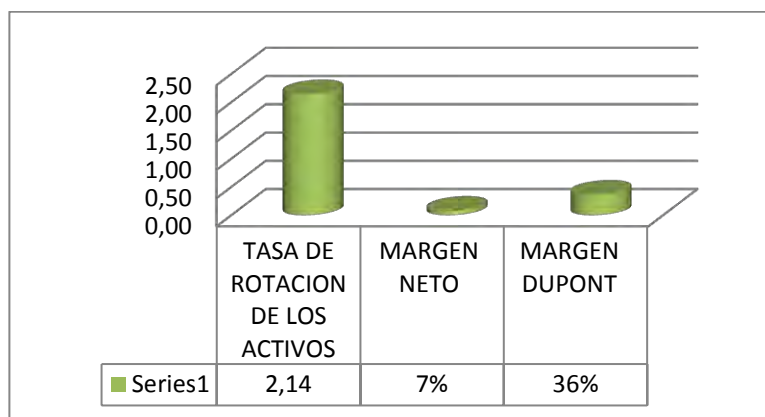
2.3 ANÁLISIS DUPONT Y ESTRUCTURA OPERATIVA FINANCIERA

Cuadro 15. Análisis Dupont.

ANALISIS DUPONT	2011	2012	Promedio
TASA DE ROTACION DE LOS ACTIVOS	2,39	1,88	2,14
MARGEN NETO	6,11%	8,89%	7%
MARGEN DUPONT	29,88%	42,07%	36%

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 33. Sistema dupont



Fuente. Esta investigación.

Análisis. El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas y para el a 2011 fue muy bueno con un porcentaje del 29 % y 36% por tanto se concluye que la generación de valor de la empresa está dada por el margen de sus utilidades.

Cuadro 16. Rentabilidad del activo (ROA)

	2011	2012
Utilidad Neta	\$ 54.954.857,25	\$ 137.569.705,00
Total Activos	\$ 376.616.809,00	\$ 821.633.102,00
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	14,59%	16,74%

Fuente: La presente investigación

Los resultados muestran que la empresa ha tenido su mayor rentabilidad en el año 2012 con una tasa del 16,74 . Esto sugiere que de cada cien pesos que la empresa tiene en activos, el dueño ha obtenido una utilidad de 16 pesos para el último año.

Cuadro 17. Rentabilidad del patrimonio (ROE)

	2011	2012
Utilidad Neta	\$ 54.954.857,25	\$ 137.569.705,00
Patrimonio	\$ 183.945.175,00	\$ 327.009.880,00
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	29,88%	42,07%

Fuente: La presente investigación

Como en el indicador anterior, su mayor rentabilidad se obtuvo en el año 2012 con un 42.07%. Esto quiere decir que por cada cien pesos invertidos en patrimonio se generó una utilidad neta promedio de 42 pesos para ese año.

Cuadro 18. EBITDA

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170,00	\$ 1.547.058.992,00
Menos Costos y Gastos Efectivos	\$ 778.454.916,00	\$ 1.315.936.056,00
EBITDA	\$ 121.364.254,00	\$ 231.122.936,00
Menos Depreciaciones y Amortizaciones	\$ (22.327.388,00)	\$ (48.753.123,00)
Utilidad Operativa	\$ 99.036.866,00	\$ 182.369.813,00

Fuente: La presente investigación

Lo anterior se podría concluir que los resultados para la empresa han sido favorables, si este efectivo permite cumplir con impuestos, servicio de deuda, repartir utilidades e invertir, donde ratificamos el mejor desempeño para el último año, a pesar que los ingresos fueron menores se realizó un uso controlado de sus gastos, hasta el punto de tener mejores resultados en comparación a los anteriores años en los cuales tuvieron mayor actividad.

Capital de trabajo operativo (KTO). El capital de trabajo operativo se puede entender como la necesidad de recursos líquidos, que soportan en el corto plazo la actividad principal de la empresa, es por esto que para realizar la cuantificación de las necesidades del capital de trabajo es menester reclasificar del balance general en términos de operatividad y no operatividad, tomando únicamente del activo corriente de la empresa las que se entiendan operativas, por su relación directa con la actividad. En ese orden de ideas para la empresa foco de estudio estas cuentas componentes del KTO son: Los clientes, Inventarios de mercancías y por su relevancia operativa se toma en cuenta el disponible.

Cuadro 19. Capital de trabajo operativo

KTO	2011	2012
DISPONIBLE	\$ 20.835.257,00	\$ 47.459.157,00
CLIENTES	\$ 267.532.978,00	\$ 347.248.248,00
TOTAL	\$ 288.368.235,00	\$ 394.707.405,00

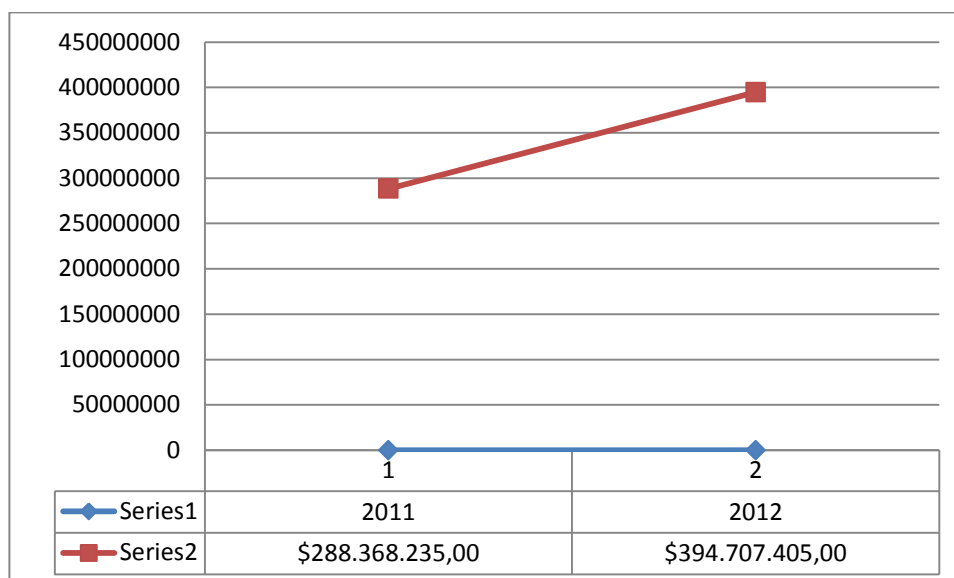
Fuente. Esta investigación.

Cuadro 20. Comportamiento del capital de trabajo operativo

KTO	2011	2012
DISPONIBLE	\$ 20.835.257,00	\$ 47.459.157,00
CLIENTES	\$ 267.532.978,00	\$ 347.248.248,00
TOTAL	\$ 288.368.235,00	\$ 394.707.405,00

Fuente. Esta investigación.

Gráfica 34. CTO



Fuente: esta investigación

Como lo indica la figura, hay un crecimiento en el capital de trabajo, para el periodo 2011 – 2012 es creciente. Por otra parte, la concentración con respecto al activo corriente, no declara problema en sí misma, toda vez que el crecimiento es consistente y proporcional frente al crecimiento operacional de la empresa y al volumen de los ingresos percibidos en cada uno de los períodos evaluados, entonces puede concluirse de manera anticipada que la empresa presenta productividad para los recursos concentrados en su cartera y el disponible.

Financiación operativa (Pasivo operativo). Parte de las necesidades de capital de trabajo operativo son financiadas espontáneamente por la misma operación, obteniendo plazos en los pagos de la mercancía que se compra a proveedores, el atractivo de ello está en que no representa ningún costo adicional para la empresa y se espera que crezca en la misma o mayor proporción que las necesidades de la operación en términos del capital de trabajo operativo. En ese contexto, se desprende sólo un análisis posible para la empresa, y es que al no mostrar en sus estados financieros cuenta de naturaleza operativa a corto plazo (cuentas por pagar proveedores, obligaciones laborales, impuestos por pagar, costos y gastos por pagar) el crecimiento en la inversión líquida lo haga sin el apalancamiento de sus proveedores de bienes y servicios (pasivos operacionales) y por ello es probable que los accionistas deba realizar alguna inyección de dinero en cada período, hecho que podría anticipar el decrecimiento en la rentabilidad de la inversión propia de éste y reconocer un riesgo, al tener que apoyar las

necesidades de capital de trabajo operativo con fuentes de financiación basada en el crédito.

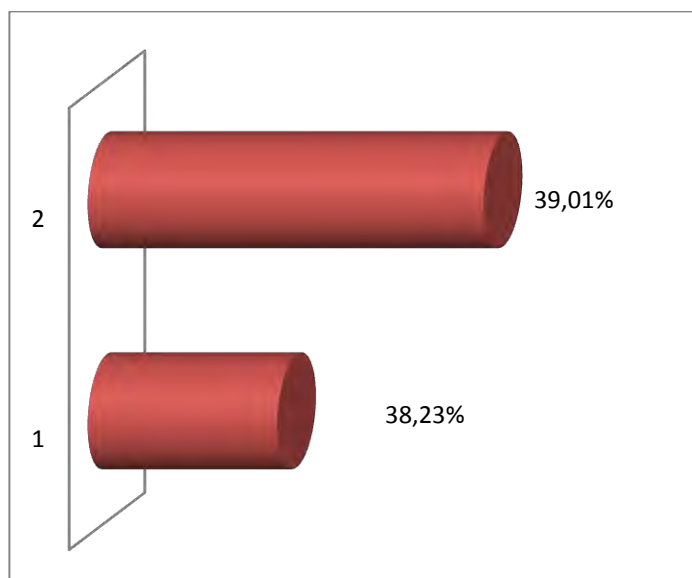
Rentabilidad operativa. Evalúa la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades a partir de la inversión realizada en la operación. Como lo indica la tabla, en esta empresa el año 2011 representa la menor rentabilidad de los años tomados en la evaluación, ya que produce 38.23 pesos de utilidad operacional por cada cien pesos de activos operativos (capital de trabajo y capital fijo) invertidos en ella. A nivel general la rentabilidad operativa se ha mantenido durante los dos años tomados como referencia en un promedio de 38.23 pesos de utilidad operacional por cada cien pesos invertidos en activos operativos.

Cuadro 21. Rentabilidad operativa

	2011	2012
Utilidad Operacional	\$ 121.364.254,00	\$ 231.122.936,00
Activo Operacional	\$ 317.498.181,00	\$ 592.395.471,00
Rentabilidad Operativa	38,23%	39,01%

Fuente: esta investigación

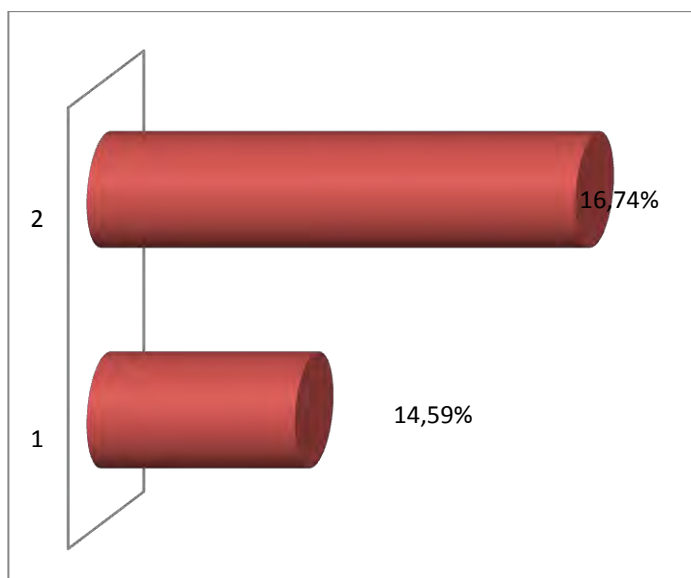
Gráfica 35. rentabilidad operativa



Fuente: esta investigación

Rentabilidad del activo (ROA). Tomada como la relación de la utilidad neta sobre el total de activos, los resultados muestran que la empresa ha tenido su mayor rentabilidad en el año 2012 con una tasa del 14%, seguido por los años 2011 con una tasas del 16% respectivamente.

Gráfica 36. Roa



Fuente: esta investigación

EFICIENCIA

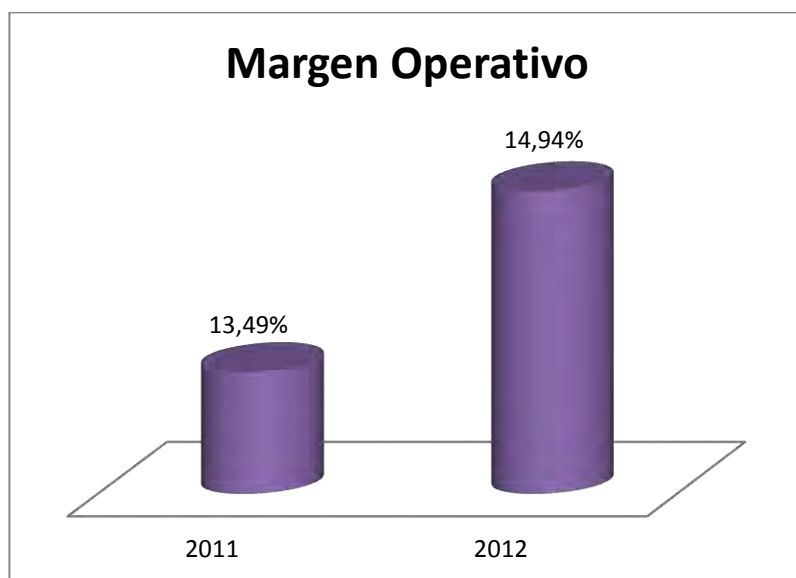
Con base a la información financiera de la empresa, se calcularán los siguientes indicadores: el margen bruto, el margen operacional, el margen neto, el EBITDA y el margen EBITDA.

Cuadro 22. Margen operativo

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170	\$ 1.547.058.992
Utilidad Operacional	\$ 121.364.254,00	\$ 231.122.936,00
Margen Operativo	13,49%	14,94%

Fuente: esta investigación

Gráfica 37. Margen operativo



Fuente: esta investigación

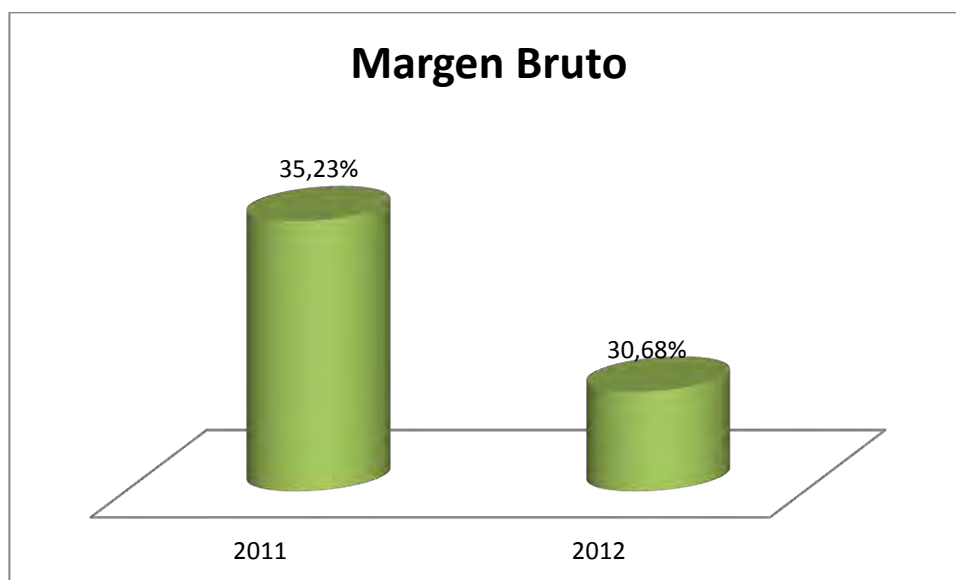
Margen bruto. Después de haber cubierto los costos y gastos en ventas la empresa, los ingresos obtenidos por la empresa en los dos primeros años de estudio ha permanecido variable; esto es, por cada cien pesos de ventas quedan para cubrir gastos de administración, gastos en ventas, intereses, impuestos y socios \$35 pesos en el año 2011 y en el año 2012 quedan 30.68 pesos, esto a pesar de que las ventas subieron substancialmente.

Cuadro 23. Margen bruto

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170,00	\$ 1.547.058.992,00
Utilidad Bruta	\$ 317.039.310,00	\$ 474.612.037,00
Margen Bruto	35,23%	30,68%

Fuente: la presente investigación

Gráfica 38. Margen bruto



Fuente: esta investigación

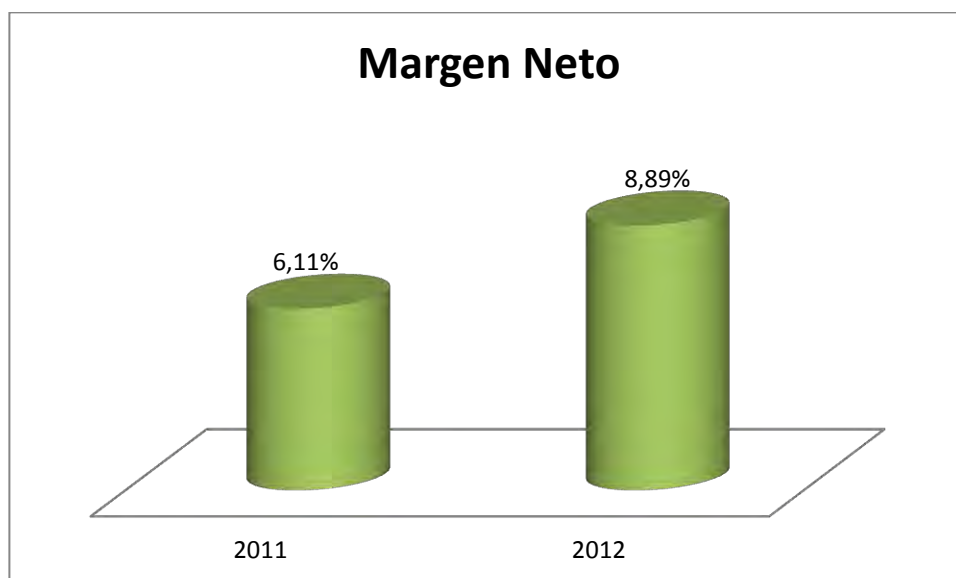
Margen Neto. Una vez los ingresos de la empresa permitieron atender las obligaciones en los costos en ventas, gastos operativos, pago de acreedores e impuestos, para el año 2011 quedaron \$6.11 pesos, y para el año 2012 quedaron \$8.89 pesos para el propietario de la empresa.

Cuadro 24. Margen neto

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170	\$ 1.547.058.992
Utilidad Neta	\$ 54.954.857,25	\$ 137.569.705,00
Margen Neto	6,11%	8,89%

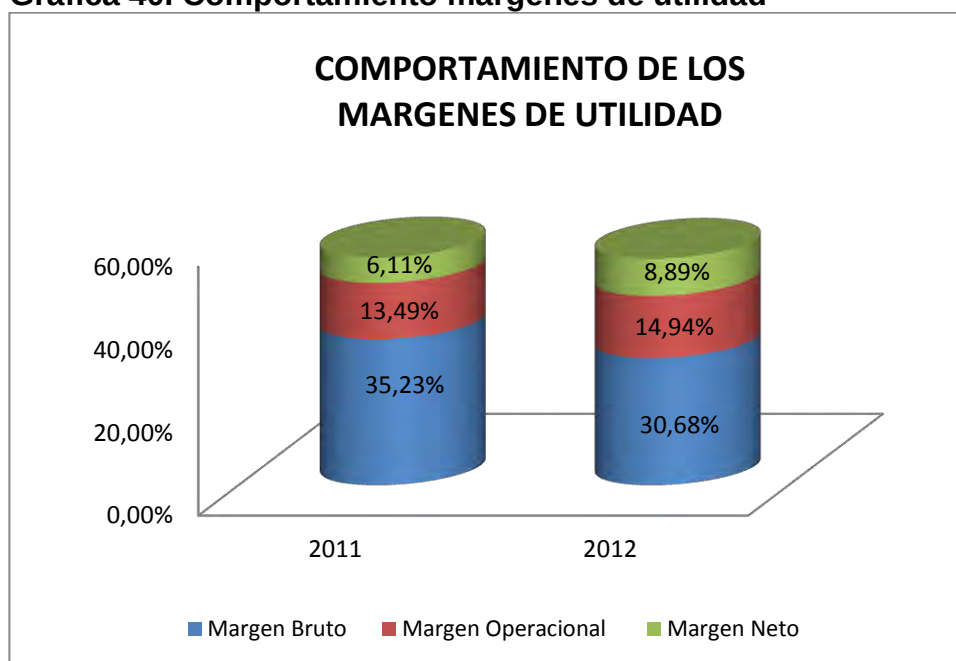
Fuente: la presente investigación

Gráfica 39. Margen neto



Fuente: esta investigación

Gráfica 40. Comportamiento márgenes de utilidad



Fuente: esta investigación

Flujo de caja bajo EBITDA. Esta es una primera aproximación al flujo de caja de la empresa que tiene que ver con la utilidad operativa efectiva obtenida al no tener en cuenta los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

En los 2 años el ebitda es positivo, es decir hubo generación de efectivo fruto de la operatividad, en el año 2012 el EBITDA fue positivo y creciente, se generó efectivo por valor de \$231 millones de pesos, \$110 millones de pesos más que el año inmediatamente anterior.

Cuadro 25. EBITDA

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170,00	\$ 1.547.058.992,00
Menos Costos y Gastos Efectivos	\$ 778.454.916,00	\$ 1.315.936.056,00
EBITDA	\$ 121.364.254,00	\$ 231.122.936,00

Fuente: la presente investigación

Si este efectivo permite cumplir con impuestos, servicio de deuda, repartir utilidades e invertir, de lo anterior se podría concluir que los resultados para la empresa han sido favorables. Ahora bien, si se hace la comparación con el crecimiento del ingreso operacional se puede decir que a pesar de que en el último decrecieron los ingresos a la mitad el EBITDA fue mayor.

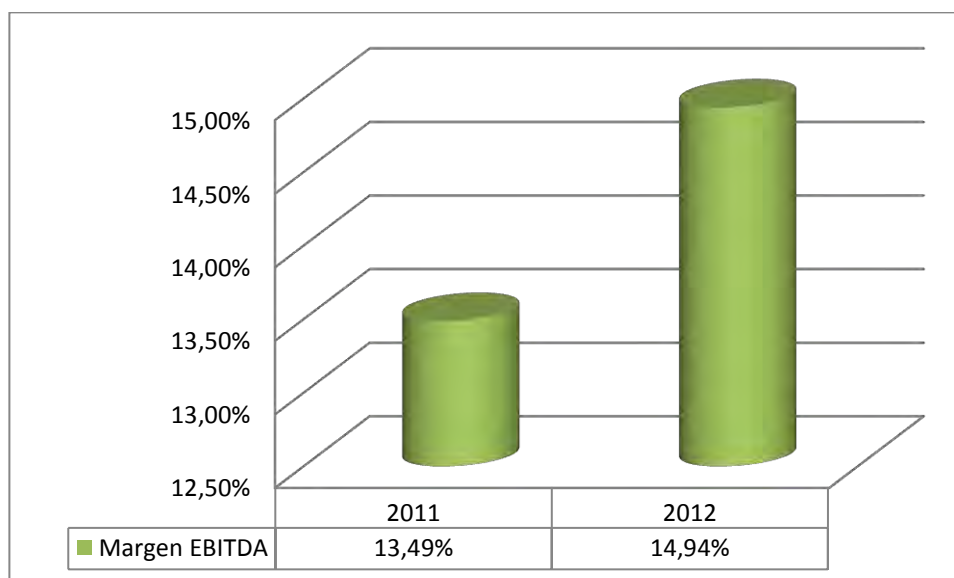
Como conclusión se puede decir que el crecimiento presentado en el último periodo es adecuado desde el punto de vista financiero, y dando de hecho que la relación EBITDA e ingresos (margen EBITDA) en este periodo será mayor, es posible determinar un incremento en la rentabilidad y posiblemente una generación de valor.

Cuadro 26. Margen EBITDA

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170	\$ 1.547.058.992
EBITDA	\$ 121.364.254	\$ 231.122.936
Margen EBITDA	13,49%	14,94%

Fuente: la presente investigación

Gráfica 41. Margen EBITDA



Fuente: esta investigación

CONCLUSIÓN DEL MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

Sintetizando lo sucedido con cada uno de los índices de eficiencia se pueden sacar algunas conclusiones respecto al manejo de los recursos en los dos años de estudio. Para los dos primeros años el crecimiento generalizado de los márgenes muestra un manejo eficiente en la utilización de los recursos, logrando generar un más de recursos con menos costos y gastos, lo que al final significa más dinero de retribución para los accionistas. Por otra parte, para el último año hay menos pesos por ventas para atender las obligaciones; es decir, se ha hecho más con más, lo cual muestra eficiencia en la utilización de recursos.

PRODUCTIVIDAD

Tomando como base la información financiera de la empresa, se calcularán los siguientes indicadores: productividad del activo, productividad del capital de trabajo neto, productividad del capital de trabajo neto operativo, productividad del activo fijo, rotación de cartera, periodo de recaudo, rotación de inventarios y periodo de reposición de inventarios.

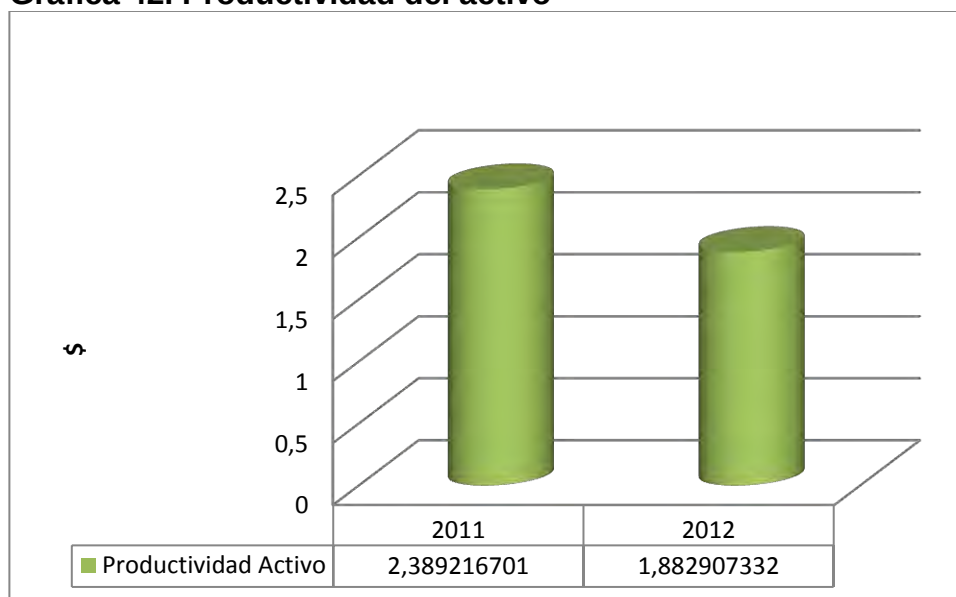
Productividad del activo. Para el año 2011 por cada peso de inversión en activo se obtuvieron como ingreso \$2.38 pesos, Para el año 2012, se presentó una disminución; esto es, que por cada peso invertido en activos la empresa obtuvo \$1.88 pesos de ingreso.

Cuadro 27. Productividad del activo

	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 899.819.170,00	\$ 1.547.058.992,00
Activo Total	\$ 376.616.809,00	\$ 821.633.102,00
Productividad Activo	2,389216701	1,882907332

Fuente: esta investigación

Gráfica 42. Productividad del activo



Fuente: esta investigación

2.4 PROYECCION DE ESTADOS FINANCIERO

Cuadro 28. Estado de resultado proyectado 2013

INGRESOS OPERACIONALES	TOTAL	%
INGRESOS RECURRENTES (PROYECTOS)		
COOEXPOCREDIT	568.372.058	14,3%
ANDITEL	264.419.245	6,65%
COMWARE	17.000.000	0,43%
CONEXRED	83.430.000	2,10%
S3 WIRELESS	25.392.809	0,64%
CONTROL AMBIENTAL DE COLOMBIA	7.136.000	0,18%
VIGIAS DE COLOMBIA	309.315.309	7,78%
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	862.933.917	21,7%
HV	60.720.000	1,53%
UNION TEMPORAL - SOACHA	672.996.103	16,9%
ESPACIO INTERIOR	14.400.000	0,4%
NUEVOS CLIENTES	420.000.000	10,6%
TOTAL INGRESOS RECURRENTES	3.306.115.441	83,2%
INGRESOS NO RECURRENTES (CLIENTES CORPORATIVOS)		
LACTEOS LA VICTORIA	384.000	0,01%
SERVICIOS ROMERO	594.000	0,01%
CONTROLES Y AUTOMATIZACIÓN	500.000	0,01%
PUND	28.500.000	0,72%
ALCALDÍA DE ACACÍAS	36.191.000	0,91%
ALCALDÍA DE ZIPAQUIRA	603.000.000	15,2%
TOTAL INGRESOS RECURRENTES	669.169.000	16,8%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.975.284.441	100%

(24.715.559)

COSTOS OPERACIONALES

NOMINA OPERACIONES	TOTAL	%
Gerencia Técnica	55.591.192	1,68%
Control Interno	31.480.973	0,95%
Coordinador Mesa de ayuda	39.707.994	1,20%
Ingeniero Segundo Nivel	19.911.996	0,60%
Agente Soporte en Sitio	15.177.063	0,46%
Agente de Medios Tecnológicos (1)	12.479.849	0,38%

Agente de Medios Tecnológicos (2)	12.479.849	0,38%
Agente de Medios Tecnológicos (3)	12.479.849	0,38%
Agente Mesa de Ayuda (1)	13.934.770	0,42%
Agente Mesa de Ayuda (2)	15.261.131	0,46%
Agente Mesa de Ayuda (3)	17.159.792	0,52%
Agente Mesa de Ayuda (4)	12.479.849	0,38%
Técnicos - (Nariño) (1)	7.687.399	0,23%
Técnicos - (Nariño) (2)	9.184.679	0,28%
Técnicos - (Nariño) (3)	7.687.399	0,23%
Técnico - Soacha	8.555.269	0,26%
Aprendiz Sena	4.204.620	0,13%
Agente Mesa de Ayuda - Soacha	12.958.397	0,39%
TOTAL COSTO NÓMINA OPERACIONES	308.422.072	7,76%

COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN	TOTAL	%
Arrendamiento Equipo de Computo	55.239.324	1,67%
Mantenimientos	-	0,00%
Combustibles	216.708	0,01%
Envíos - Servientrega	360.600	0,01%
Arrendamiento - Nariño	9.000.000	0,27%
Alquiler Flota y Equipo de Transporte	47.487.266	1,44%
Servicios públicos (Acueducto - Energía)	1.802.961	0,05%
Telefono	24.950.324	0,75%
TOTAL COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN	139.057.183	3,50%

COSTOS VARIABLES OPERACIÓN	TOTAL	%
Internet	70.662.480	2,14%
Mensajería de Texto y Georeferenciación	17.500.000	0,53%
Cámara - Soacha	112.000.000	3,39%
Venta de Equipos	4.272.688	0,13%
Alquiler de Equipos	-	0,00%
Consultoría en Equipos y Programas	41.715.000	1,26%
Asistencia Técnica	414.238.070	12,53%
Mantenimientos Preventivos y Correctivos	41.082.800	1,24%
Outsourcing de operación	-	0,00%
Costos estimados - UDC	361.260.000	10,93%
Costos estimados - Alcaldía de Zipaquirá	361.800.000	10,94%
Costos estimados - Nuevos clientes	168.000.000	5,08%
Seguros	728.636	0,02%
Depreciaciones	61.550.268	1,86%

Amortizaciones	212.350.287	6,42%
TOTAL COSTOS VARIABLES DE OPERACIÓN	1.867.160.229	56,48%

TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	2.314.639.484	
----------------------------------	----------------------	--

COSTOS DE VENTA

NOMINA COMERCIAL	TOTAL	%
Gerencia Comercial	83.013.834	2,09%
Gerencia de Proyectos	54.296.792	1,37%
Gerente de Proyectos Junior	24.833.774	0,62%
Arquitecto Soluciones Senior	54.296.792	1,37%
Arquitecto Soluciones Junior	30.833.774	0,78%
Consultor Comercial (1)	34.596.794	0,87%
Consultor Comercial (2)	24.311.996	0,61%
Consultor Comercial (3)	28.700.996	0,72%
TOTAL COSTO NÓMINA COMERCIAL	334.884.752	8,42%

COSTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	TOTAL	%
Celulares	-	0,00%
Telefonía Fija	-	0,00%
Gastos de Representación	959.600	0,02%
Viáticos	-	0,00%
Publicidad y Mercadeo	-	0,00%
Comisiones	-	0,00%
Comision - Soacha	89.239.283	2,24%
Bonificación por cumplimiento de metas	-	0,00%
Apertura Nuevos Negocios	12.900.000	0,32%
Impuesto de Industria y Comercio	-	0,00%
Impuestos - Soacha	57.204.669	1,44%
Ministerio de Comunicaciones	2.749.880	0,07%
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	163.053.432	4,10%

TOTAL COSTOS DE VENTA	497.938.184	
------------------------------	--------------------	--

TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	2.812.577.668	70,8%
-----------------------------------	----------------------	--------------

UTILIDAD BRUTA	1.162.706.773	29,2%
-----------------------	----------------------	--------------

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

NOMINA ADMINISTRATIVA	TOTAL	%
Gerencia General	35.577.357	0,89%
Gerencia Adm. Y Financiera	34.744.495	0,87%
Contadora	24.833.774	0,62%
Asistente Administrativa	16.777.019	0,42%
Auxiliar Contable y Adm.	10.089.712	0,25%
Servicios Generales	12.097.019	0,30%
TOTAL COSTO NÓMINA ADMINISTRATIVA	134.119.376	3,37%

OTROS - GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL	%
Honorarios - Revisoría Fiscal	7.000.000	0,18%
Arrendamiento - Sede	35.940.000	0,90%
Aseo y Vigilancia	2.400.000	0,06%
Acueducto y Alcantarillado	1.650.000	0,04%
Energía Eléctrica	2.657.296	0,07%
Teléfono	7.612.086	0,19%
Gastos Legales	2.282.330	0,06%
Reparaciones y Adecuaciones	32.919.838	0,83%
Diversos - Caja Menor Administrativa	2.143.680	0,05%
Suscripciones	1.033.031	0,03%
Elementos de Aseo y Cafetería	3.360.519	0,08%
Útiles y papelería	20.798.178	0,52%
Taxis y Buses	7.747.370	0,19%
Casino y Restaurante	3.236.145	0,08%
Parqueaderos	527.547	0,01%
Materiales para instalación	17.715.594	0,45%
TOTAL COSTO NÓMINA ADMINISTRATIVA	149.023.614	3,75%

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	283.142.990	7,12%
---------------------------------------	--------------------	--------------

UTILIDAD OPERACIONAL	879.563.783	22,1%
-----------------------------	--------------------	--------------

GASTOS NO OPERACIONALES		
Intereses Prestamos Particulares	19.781.000	0,50%
Intereses Prestamos Entidades Financieras	29.405	
Gastos Bancarios	2.666.774	0,07%
Comisiones	210.062	0,01%

Gravámen Financiero (4x1000)	11.378.029	0,29%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	34.065.270	0,86%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	845.498.512	21,3%
------------------------------------	--------------------	--------------

PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	287.469.494	7,2%
------------------------------------	--------------------	-------------

UTILIDAD NETA	558.029.018	14,0%
----------------------	--------------------	--------------

UTILIDAD ACUMULADA	556.497.869	14,0%
---------------------------	--------------------	--------------

EBITDA	1.153.464.338	29,0%
---------------	----------------------	--------------

Fuente. Esta investigación.

El método para la proyección de los estados de Resultados se desarrolló en base al método de tasas de crecimiento para cada una de las cuentas que conforman el estado de resultados de la empresa, tomando en cuenta los objetivos y estrategias financieras. Los valores proyectados en el estado de resultados se realizaron en base a presupuestos y bases operativas.

Cuadro 29. Balance general proyectado 2013

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
		%			%
DISPONIBLE	62.807.453	5,67%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	67.431.021	12,3%
Caja	57.583	0,01%	Bancos Nacionales	67.431.021	12,3%
Bancos	62.749.870	5,66%	PROVEEDORES	101.560.500	18,5%
			Nacionales	101.560.500	18,5%
DEUDORES	632.625.206	57,1%	CUENTAS POR PAGAR	134.841.764	24,6%
Clientes	334.359.241	30,2%	Costos y Gastos por Pagar	100.957.653	18,4%
Anticipos impuestos	151.348.256	13,7%	Retencion en la fuente vigencia corriente	12.821.719	2,34%
Anticipos y avances proveedores	146.917.708	13,26%	Impuestos a las ventas retenido	13.566.474	2,47%
			Impuesto de ICA retenido	178.421	0,03%
			Retenciones y aportes de nomina	4.226.938	0,77%
			Acreedores varios	3.090.560	0,56%
INVENTARIOS	2.062.628	0,2%	IMPUESTOS POR PAGAR	117.980.405	21,5%
Contratos en Ejecución	2.062.628	0,2%	Impuesto de renta y complementarios	43.600.000	7,95%
			Impuesto a las Ventas	72.356.486	13,2%
			Impuesto de Industria y comercio	2.023.919	0,37%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	697.495.287	63,0%	OBLIGACIONES LABORALES	21.228.640	3,87%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			TOTAL PASIVO CORRIENTE	443.042.330	80,8%
Maquinaria y Equipo	8.860.887	0,80%	CUENTAS POR PAGAR	75.808.895	
Equipo de Oficina	11.091.085	1,00%	Pasivos estimados y provisiones	10.279.243	1,88%
Equipo de Computo y comunicación	281.274.370	25,4%	Accionistas	65.529.652	12,0%
Flota y Equipo de Transporte	18.100.000	1,63%	OTROS PASIVOS	29.298.675	5,35%
Depreciacion	(62.149.365)	-5,61%	De Clientes	29.298.675	5,35%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	257.176.977	23,2%	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	105.107.570	19,2%
DIFERIDOS			TOTAL PASIVO	548.149.900	100%
Gastos Pagados por Anticipado	8.045.170	0,73%	PATRIMONIO		
Cargos Diferidos	145.198.638	13,1%	Capital social	100.000.000	17,9%
			Reservas	7.418.000	1,33%
TOTAL DIFERIDOS	153.243.808	13,8%	Resultados de ejercicios anteriores	219.591.879	39,2%
TOTAL ACTIVO	1.107.916.072	100%	Utilidad/Perdida del ejercicio	232.756.293	41,6%
			TOTAL PATRIMONIO	559.766.172	100%
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.107.916.072	100%

Fuente. Esta investigación.

2.5 PLAN DE ACCIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La necesidad de implantar la planeación financiera estratégica en las organizaciones públicas o privadas satisfacer el interés de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que concurren en los procesos económicos basados en el intercambio de bienes y servicios. De la misma manera, se recalca que las instituciones desinformadas tienden a “cavar su propia sepultura” por no tener datos actualizados, internos y del entorno, con los cuales poder determinar las debilidades competitivas, las amenazas ambientales, las oportunidades de negocios y las fortalezas definidas en función de las áreas donde cada firma tiene ventajas respecto a las compañías rivales.

En materia de objetivos empresariales, las utilidades representan el puente entre los objetivos que comprometen la acción gerencial (captación de mercados, minimización de costos, eficiencia, productividad, avance tecnológico y crecimiento) y los objetivos que contribuyen al prestigio, a la imagen corporativa y al crecimiento del valor asignado a cada empresa. Esta síntesis de propósitos, sin embargo, encuentra en los fenómenos económicos diversos obstáculos que coartan la evolución creciente de las compañías, por ello es imperioso implantar en un marco teórico el derrotero de cualquier organización.¹⁹

2.5.1 direccionamiento estratégicos:

La misión financiera. Es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soportan el logro de estos propósitos. La misión financiera, por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión financiera de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.

Para la elaboración de la misión de debe contestar las siguientes preguntas.

¹⁹ ORTIZ GOMEZ, Alberto; “Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico”, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A.; Colombia, 1994 Pág. 116,118.

Cuadro 30. Cuestionario para definir la misión.

PREGUNTAS
Cuál es la actividad de la empresa?
Cuáles son los productos o servicios?
En donde compete la empresa (Mercado)?
Cuál es el compromiso social?
Compromiso económico?
Cuáles son los valores y principios definidos para la Empresa?
Cuáles son los clientes?

Fuente. Esta investigación.

Misión financiera. Somos una empresa enfocada en servicios tecnológicos bajo uno estándares de calidad gracias a la honestidad que nos caracteriza, contamos con una liquidez y rentabilidad financiera producto de nuestra actividad que nos permitirá continuar creciendo dentro del sector BPO en la región.

La visión financiera. Permite proyectar a las empresas en términos financieros a donde quieren llegar en un futuro partiendo del momento en la que se proyecte. La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices financieros bien definido.

Cuadro 31. Cuestionario para definir la visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Qué queremos ser?	Una empresa líder
¿En qué tiempo lo lograremos?	Hasta el 2020
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Financieros equilibrados
¿En que se fundamenta la cultura?	Ética, entusiasmo y responsabilidad
¿Qué calidad de servidores debe tener?	Satisfacer los mayores estándares
¿Qué relaciones debe tener?	Buenas, e impulsar el desarrollo

Fuente. Esta investigación.

Visión financiera. Para el año 2020 ser una empresa tecnologica que generen alta rentabilidad, contar con personal capacitado que ayuden a orientar a la empresa al cumplimiento de los objetivos financieros propuestos para optimizar su liquidez.

Objetivos y estrategias financieras. La acción empresarial debe tener una finalidad así se únicamente para satisfacción de los involucrados es difícil pretender que una empresa pudiera evolucionar sin una finalidad, es tranquilizador describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada. La empresa debe establecer unas estrategias correspondientes a los objetivos como cumplimiento de la misión.

La definición de Objetivos empresariales son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos empresariales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

Cuadro 32. Definición de objetivos empresariales.

ASPECTOS CRITICOS	OBJETIVOS
Factor económico	Evaluar periódicamente la situación económica del país para poder afrontar a tiempo cualquier riesgo exógeno a la empresa.
Factor ambiental	Tomar contingencias ante cualquier desastre natural o efectos nocivos del medio ambiente.
Factor tecnológico	Alcanzar el desarrollo tecnológico a pesar de las limitaciones o la influencia del entorno.
Competencia	Lograr mayor participación en el mercado
Análisis financiero	Desarrollar el diagnostico financiero de la empresa semestral.
Plan financiero	Ejecutar el plan financiero propuesto en la presente investigación y realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos financieros propuestos.
Indicadores de gestión financiera	Calcular e interpretar los indicadores financieros que se encuentren relacionadas con la actividad de la empresa.
	Mantener una liquidez favorable

Razones de liquidez	para la empresa, la misma que le permita cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Razones de apalancamiento	Adquirir más activos fijos con el fin de darle buen manejo a los recursos generados a cambio de inversión en tecnología planta y equipo.
Razones de rentabilidad	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través de la reducción de costos y gastos y el incremento de los ingresos por ventas netas. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.

Fuente. Esta investigación.

Objetivo financiero. Diseñar un Plan Financiero a corto plazo para la empresa, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias financieras que le permitan alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad.

Definición de objetivos financiero. La definición de Objetivos Financieros son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos financieros se obtienen una vez realizada la definición de los objetivos empresariales, con lo cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera.

Cuadro 33. Definición objetivos financieros

ASPECTOS CRITICOS	OBJETIVOS FINANCIERO
Factor tecnológico	Evaluar anualmente los requerimientos tecnológicos en cuanto a software y hardware necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
Plan financiero	Ejecutar el plan financiero
Indicadores financiero	Realizar de forma semestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la empresa.
Razones de liquidez	Mantener una liquidez de 1 a 3 que refleje una mejor utilización del efectivo.
Razones de apalancamiento	Disminución de pasivo sustentado en deudas bancarias para la obtención de activos (planta y equipo).
Razones de rentabilidad	Incrementar el nivel de ventas para el año 2015 en un 60%. Administrar adecuadamente los gastos administrativos, financieros y de ventas, mediante presupuestos, flujos y evaluación financiera.

Fuente. Esta investigación.

Estrategias financieras. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico. La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros. Mediante las estrategias financieras se determina los medios mediante los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos financieros.

Cuadro 34. Balance general

Cuenta	Recomendaciones o estrategias
Disponible	Mantener un disponible necesario para el funcionamiento de la empresa.
Deudores	Disminuir la cartera.
Maquinaria y equipo	Estar actualizado y a la vanguardia en maquinaria y equipo.

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 35. Estado de resultados

Cuenta	Recomendaciones o estrategias
Ventas	Incrementar ventas anuales entre un 80% y 100% debido al gran crecimiento del sector.
Costos	Bajar costos, llegando a representar un 60% con respecto a los ingresos.
Gastos	Mantener los gastos administrativos con un incremento moderado.
Utilidad	Incrementar los márgenes de utilidad neta llegando a un 20%.

Fuente. Esta investigación.

CONCLUSIONES

Se determinó la problemática financiera y la situación actual de la empresa durante los periodos objeto de estudio mediante la aplicación de las herramientas financieras como análisis horizontal y vertical, igualmente se analizó la estructura operativa y financiera de la IP TECHNOLOGIES en cada uno de los periodos objeto de estudio realizando proyecciones y planeación financiera para el año 2013, se aplicó el modelo para el análisis financiero a través de índices y razones financieras y se utilizó el Índice Dupont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa.

Por su conformación y tamaño la empresa lleva sus **Estados Financieros**. En la empresa se elaboran Estados Financieros mensuales y anuales de cada ejercicio económico de la empresa. Los Estados Financieros que se elaboran son: Balance General y Estado de Resultados.

Para el desarrollo de la contabilidad de la empresa, se utiliza un sistema por software contable el mismo que permite ingresar todas las operaciones que desarrolla la empresa y obtener como resultado los Estados Financieros. El sistema cuenta con varios módulos como son: Plan de cuentas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libro diario, conciliaciones y reportes.

La empresa no realiza el análisis financiero de sus cuentas, que le permita evaluar o diagnosticar la situación presente y futura de la empresa; y así tomar decisiones en caso de contingencias.

La empresa no cuenta con un plan financiero, y por ello la presente investigación propone el diseño de un plan financiero, el mismo que le permita establecer pronósticos y metas económicas y financieras, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, con el objetivo de incrementar su rendimiento y rentabilidad, mediante herramientas financieras, que le permitan alcanzar esta meta.

En el análisis vertical se logró determinar que el costo de ventas representa el 65% con respecto al total de ingresos operacionales, mientras que en el año 2012 representa el 69%. Los gastos de administración representan el 22% con referencia al total de ingresos en el año 2011 y 16% en el año 2012. Los gastos no operacionales representan el 5% en el año 2011 y 3% en el año 2012. La utilidad neta representa el 6% del total de ingresos operacionales en el año 2011 y 9% en el año 2012.

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la

generación de ventas y para el a 2011 fue muy bueno con un porcentaje del 29 % y 36% por tanto se concluye que la generación de valor de la empresa está dada por el margen de sus utilidades.

A nivel general la rentabilidad operativa se ha mantenido durante los dos años tomados como referencia en un promedio de 38.23 pesos de utilidad operacional por cada cien pesos invertidos en activos operativos.

Después de haber cubierto los costos y gastos en ventas la empresa, los ingresos obtenidos por la empresa en los dos primeros años de estudio ha permanecido variable; esto es, por cada cien pesos de ventas quedan para cubrir gastos de administración, gastos en ventas, intereses, impuestos y socios \$35 pesos en el año 2011 y en el año 2012 quedan 30.68 pesos, esto a pesar de que las ventas subieron substancialmente

La empresa no ha evaluado la gestión financiera y tampoco ha realizado un diagnóstico financiero completo capaz de proporcionar al área financiera la información relevante y suficiente para determinar la situación financiera actual de la empresa y con ello tomar decisiones y acciones enfocadas al desarrollo y mejoramiento financiero de la empresa en cuento a rendimiento y rentabilidad prioritariamente.

Sintetizando lo sucedido con cada uno de los índices de eficiencia se pueden sacar algunas conclusiones respecto al manejo de los recursos en los dos años de estudio. Para los dos primeros años el crecimiento generalizado de los márgenes muestra un manejo eficiente en la utilización de los recursos, logrando generar un más de recursos con menos costos y gastos, lo que al final significa más dinero de retribución para los accionistas. Por otra parte, para el último año hay menos pesos por ventas para atender las obligaciones; es decir, se ha hecho más con más, lo cual muestra eficiencia en la utilización de recursos.

RECOMENDACIONES

Diseñar un Plan Financiero a corto plazo para la empresa, con la finalidad de establecer objetivos y estrategias financieras que le permitan alcanzar mayor rendimiento y rentabilidad.

Implementar objetivos y estrategias financieras entendido como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico. La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros. Mediante las estrategias financieras se determina los medios mediante los cuales se logrará el cumplimiento de los objetivos financieros.

BIBLIOGRAFIA

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Marzo de 2013.

CARRILLO DE ROJAS, Gladys. Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá: Corcas Editores LTDA, 1996.

_____. Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores, Santafé de Bogotá: Corcas editores LTDA.

GULTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas. Gerencia del Marketing, México: Mc Graw Hill, 1998.

HURTADO A., Alberto J. Manual de contabilidad comercial. Santafé de Bogotá: Presencia, 1975.

FRED, Weston. Administración financiera de empresas. México: Editorial Interamericana. s.f.

MANUAL DE CRÉDITO DEL CHASE MANHATTAN BANK. New York: s.n. 1980

REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL.

OBJETIVO: Recolectar información para conocer la situación real de la empresa, a partir de los resultados obtenidos realizar el diagnóstico.

Lugar y fecha: _____

Cargo: _____

Tiempo que lleva de vinculación en la empresa _____

1. ¿Qué tipo de contrato laboral posee?

- a. Contrato a termino fijo _____
- b. Contrato termino indefinido _____
- c. Jornal _____
- d. A destajo _____

2. La motivación que recibe para el desempeño de sus labores es:

- a) Buena ____ b) Regular ____ c) Mala ____ d) Nula ____

3. Los llamados de atención en esta área se realizan por medio de:

- a. Correctivos escritos _____
- b. Correctivos verbales _____
- c. No hay correctivos _____
- d. Otros cuales _____

4. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores y empleadores?

- a) Excelente ____ b) Buena ____ c) Regular ____ d) Mala ____

5. ¿Su opinión es tenida en cuenta al momento de tomar decisiones?

- a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Nunca ____

6. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en esta área?

- a. Carencia de personal _____
- b. Falta de motivación al personal _____
- c. Falta de relaciones publicas _____
- d. Falta de promoción en ventas _____

7. ¿Ha recibido programas de inducción para el desarrollo de sus actividades?

A. SI _____ B. NO _____

8. ¿Ha recibido capacitaciones?

- A. Al ingresar ()
- B. Mensualmente ()
- C. Semestralmente ()
- D. Anualmente ()

9. ¿Ha recibido capacitaciones con respecto a sus actividades?

A. SI _____ B. NO _____

10. Marque la casilla que se ajuste a su opinión de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Existe una adecuada comunicación entre trabajadores y sus jefes					
Considera que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios y la atención brindada					
Se encuentra satisfecho y a gusto con su trabajo					

11. ¿Cómo califica a la empresa en lo referente a su infraestructura?

- A. Excelente ()
- B. Buena ()
- C. Regular ()
- D. Mala ()

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2.
ENTREVISTA A GERENCIA Y PERSONAL FINANCIERO

Cargo: _____

1. Como es el proceso contable dentro de la empresa?

2. Mencione que tipo de análisis se realiza a la información financiera en la empresa?

3. Quienes son los responsables del proceso contable y financiero?

4. Que tareas cumplen los empleados del área financiero

5. Mencione las funciones que cumple usted en la parte contable y financiera

6. Se tiene en cuenta la información financiera para el proceso de toma de decisiones

7. Maneja indicadores de gestión financiero en la empresa, como es el proceso?

8. Realiza análisis horizontal y vertical en la empresa, que resultado ha tenido

9. Aplican estrategias financieras, que estrategias y cuál ha sido el resultado de la implementación

10. Que importancia tiene en las empresas el proceso de análisis financiero
