

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE
GESTION PARA LA EMPRESA SINAP SAS EN LA CIUDAD DE PASTO
PERIODO 2011– 2012**

JORGE ARMANDO BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
PASTO
2013**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y PLANTEAMIENTO DE
INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA SINAP SAS EN
LA CIUDAD DE PASTO PERIODO 2011– 2012**

JORGE ARMANDO BENAVIDES

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

ASESOR:

DIANA CRISTINA FUERTES TORRES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Art 1ro del Acuerdo No 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del honorable Consejo Directivo de la universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

El autor de este proyecto expresan sus agradecimientos a:

Dios por brindarme la oportunidad de culminar metas importantes para mi vida y para mi familia. A mis compañeros que fueron quienes me brindaron orientación y todo su apoyo.

A todos ellos por su comprensión, confianza depositada, apoyo incondicional, colaboración brindada, para ellos nuestro cariño y respeto por siempre.

Así mismo agradecer a la Universidad de Nariño, cuerpo docente y administrativos por la fortaleza que han tenido para crear en nosotros el verdadero sentido de pertenencia social e institucional y ética profesional.

DEDICATORIA

A Jehová Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mis hermanos, grandes amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo, porque a lo largo de este trabajo aprendimos que nuestras diferencias se convierten en riqueza cuando existe respeto y verdadera amistad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad aplicar herramientas financieras y administrativas que permitan evaluar de manera objetiva la información generada por el desarrollo económico de la empresa SINAP S.A.S, para el cual, fue necesario determinar numerosas variables para su estudio y análisis, con el fin de plantear alternativas o soluciones para mejora las condiciones tanto financieras como administrativas de la organización.

En este sentido el trabajo consta de un primer capítulo que plantea el direccionamiento de la investigación y el establecimiento de aspectos que han llevado a ella, los objetivos que se persigue, los marcos de referencia y la metodología utilizada; el segundo capítulo abarca un diagnostico administrativo y financiero, finalizando con la propuesta de indicadores de gestión para mejora la toma de decisiones futuras y el planteamiento de planes de acción.

De igual manera mediante este trabajo se logró medir y planear objetivamente y cuantitativamente ciertas magnitudes presentes y estimar futuras, teniendo en cuenta el comportamiento del contexto, sometido a los cambios que se pueden avecinar, de tal manera, que se valore los beneficios e impacto esperados para la entidad.

ABSTRACT

This research work aims to implement financial and administrative tools to assess objectively the information generated economic development SINAPs SAS company, for which it was necessary to determine many variables for study and analysis in to propose alternatives or solutions improves both financial and administrative conditions of the organization.

In this sense, the work consists of a first chapter that raises research addressing and setting issues that have led to it, the objectives pursued, the frames of reference and the methodology used, the second chapter covers a diagnosis administrative and financial , ending with the proposed management indicators to improve decision making and approach future action plans.

Similarly through this work it was measured and objectively and quantitatively plan certain magnitudes present and future estimated, taking into account the behavior of the context undergone changes that can brewing for, in such a way that values expected benefits and impact for the entity.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	16
1. ASPECTOS GENERAL.....	17
1.1 LINEA Y SUBLINEA	17
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Formulación Del Problema.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3.3. Operacionalización de objetivos	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.5 DELIMITACIÓN	22
1.6 MARCO TEORICO	22
1.6.1 Antecedentes	22
1.6.2 Marco Teórico - Conceptual.....	26
1.6.3 Marco Contextual.....	47
1.7 METODOLOGIA	48
1.7.1 Paradigma de investigación.	48
1.7.2 Enfoque de Investigación.	49
1.7.3 Tipo de Investigación.	49
1.8 UNIVERSO	49
1.9 FUENTES DE INFORMACION.....	50
1.9.1 Información Secundaria.	50
1.9.2 Información Primaria.	50
1.10 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	51
1.10.1 Cronograma De Actividades	51
1.10. 2 Presupuesto.....	52
2. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	53

2.1 DIAGNOSTICO INTERNO SINAP SAS.....	53
2.1.1 Resultados estructura empresarial de acuerdo a la Gerencia	53
2.1.2 Resultados encuesta a empleados	56
2.1.3 Resultados encuesta a clientes	61
3. ESTUDIO DE ENTORNOS - ANALISIS ESTRUCTURA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA	65
3.1 DIAGNOSTICO EXTERNO.....	65
3.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	86
3.3 DIAGNOSTICO FINANCIERO	88
3.3.1 Análisis Vertical.....	88
3.3.2 Análisis Horizontal	92
3.3.3 Análisis de Participación	96
3.3.4 Indicadores Financieros 2011, 2012	99
3.3.5 SISTEMA DUPONT	110
3.3.6 VARIABLES CRITICAS Y ESTRUCTURA OPERATIVA.....	112
3.3.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 2013	116
3.4 INDICADORES DE GESTION EN SINAP SAS	118
3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO.....	127
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFIA.....	141

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Principios corporativos de SINAP SAS	53
Cuadro 2. Conocimiento respecto a los principios corporativos de SINAP SAS	54
Cuadro 3. Concepto frente a la empresa SINAP SAS.	61
Cuadro 4. Matriz POAM	65
Cuadro 5. Matriz MEFE.	68
Cuadro 6. Diagnóstico interno PCI.....	69
Cuadro 7. Matriz MEFI	73
Cuadro 8. Matriz DOFA	75
Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	77
Cuadro 11. Matriz IE	83
Cuadro 12. Matriz de la gran estrategia.....	85
Cuadro 14. Análisis vertical balance general	89
Cuadro 15. Análisis vertical Estado de resultados	91
Cuadro 16. Análisis horizontal balance general	93
Cuadro 17. Análisis horizontal estado de resultados	95
Cuadro 18. Balance general	96
Cuadro 19. Estado de resultados.....	98
Cuadro 20. Indicadores financieros	99
Cuadro 21. Sistema Dupont.....	111
Cuadro 22. Balance general	116
Cuadro 23. Estado de resultados.....	117
Cuadro 24. Indicadores financieros	124
Cuadro 25. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas- acciones empresa: SINAP SAS Estrategia. Penetración de Mercados	127

Cuadro 26. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS	128
Cuadro 27. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: SINAP SAS	129
Cuadro 28. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores. Empresa: SINAP SAS	130
Cuadro 29. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: SINAP SAS	131
Cuadro 30. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: SINAP SAS.....	131
Cuadro 31. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SASB.....	132
Cuadro 32. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: SINAP SAS	133
Cuadro 33. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS	134
Cuadro 34. Plan de acción estratégico. Objetivo-estrategias- metas- acciones. Empresa: SINAP SAS.....	134
Cuadro 35. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores- responsables. Empresa: SINAP SAS	135
Cuadro 36. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: SINAP SAS	136
Cuadro 37. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: SINAP SAS.....	137
Cuadro 38. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS	137

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1. Organigrama.....	56
Figura 2. Manual de funciones de SINAP SAS.....	57
Figura 3. Definición de funciones.....	57
Figura 4. Sobrecarga en las funciones desempeñadas	58
Figura 5. Reglamento interno de trabajo de SINAP SAS.....	59
Figura 6. Anomalías en su sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de sus labores	60
Figura 7. Trabajo en equipo	60
Figura 8. Medio de conocimiento de SINAP SAS.	62
Figura 9. Satisfacción general con la empresa	63
Figura 10. Recomendación de SINAP SAS	64
Figura 11. Reutilización del servicio de SINAP SAS.....	64
Figura 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.....	79
Figura 13. Matriz del grupo consultor de boston.....	81
Figura 14. Balance general 2011	97
Figura 15. Balance general 2012	97
Figura 16. Estado de resultados 2011	98
Figura 17. Estado de resultados 2012	99
Figura 18. Índice de Liquidez	101
Figura 19. Capital de Trabajo.....	102
Figura 20. Endeudamiento Externo	103
Figura 21. Endeudamiento Interno.....	104
Figura 22. Leverage Total	105
Figura 23. Rotación del Activo	106
Figura 24. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas	107
Figura 25. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas.....	107

Figura 26. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas.....	108
Figura 27. Potencial de Utilidad del Activo.....	109
Figura 28. Potencial de Utilidad del Patrimonio	110
Figura 29. Arboles de rentabilidad 2012 – 2011	113
Figura 30. Arbol de rentabilidad del activo operativo neto rona 2012– 2011	114
Figura 31. Arbol de rentabilidad del patrimonio – roe 2011 - 2012.....	115
Figura 32. Liquidez	120

INTRODUCCION

El estudio de las funciones financieras en las organizaciones, se han convertido en una rama importante del conocimiento especializado en la economía y la administración; puesto que optimiza la las operaciones y el manejo d la información para la toma de decisiones y la planificación estratégica de las empresa; en términos de flujos de dinero y flujo de fondos, conceptos importantes dentro de las finanzas.

En algún momento las entidades, organizaciones o empresas, han necesitado conocer su situación financiera, para así, evaluar la gestión que ha realizado las administraciones o agentes que intervienen en el desarrollo de la operación económica y optimizar la toma de decisiones.

En este orden de ideas, la planeación estratégica siendo una herramienta apropiada para evaluar diferentes premisas objetivamente, el ambiente en donde se desarrollan las operaciones económicas, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades como fuerzas internas como externas que influyen en la rentabilidad, competitividad y posicionamiento de las empresas.

Así mismo, el diagnostico financiero permite identificar e implementar razones financieras así como indicadores, mostrando una radiografía del comportamiento financiero tanto de los diferentes estados como de los planes estratégicos de las organizaciones.

Por lo anterior, el presente trabajo establece un diagnostico financiero para la empresa SINAP SAS, para el año 2001 y 2012, el cual, evalúa objetivamente tanto factores internos y externos, y se implementan indicadores y razones financieras. De igual manera se proyecta los principales estados financieros para obtener una visión del futuro de la empresa.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 LINEA Y SUBLINEA

Línea: Gestión financiera corporativa

Sublínea: Diagnostico financiero empresarial

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

SINAP SAS es una empresa dedicada a la comercialización e importación de dispositivos médicos para Neurocirugía, Cirugía de Columna, Cirugía Cardiovascular y especialidades quirúrgicas en general y ofrece asesoría en biotecnología garantizando la difusión del conocimiento y de la experiencia adquirida en tecnología de punta en el área médica.

La empresa a pesar de estar obligada a llevar contabilidad y procesos de control interno no ha desarrollado procesos de diagnóstico y análisis financiero e indicadores de gestión como herramienta de 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 arrojada por el sistema para la toma de decisiones, lo cual conduce a que la empresa no sea eficiente en sus operaciones.

Esta situación se presenta debido a los siguientes factores o causas: los directivos de la empresa le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo y no se utilizan modelos financieros de diagnóstico y planeación financiera.

Es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que le permitirá a la empresa analizar su situación financiera actual a través de los estados financieros, los cuales, le sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, conocer el origen y las características de sus recursos, 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.

En este sentido, si observa la falta de una verificación de la información administrativa y demás, arrojada por la actividad económica de SINAP SAS, para la toma de decisiones oportuna y la planeación del mejoramiento administrativo de la empresa. El análisis de indicadores de gestión, es utilizado con la finalidad de equilibrar los procesos para conseguir el objetivo de la empresa.

1.2.1 Formulación Del Problema. ¿Cuál es la realidad financiera de SINAP SAS de la ciudad de San Juan de Pasto en los años 2011 al 2012 determinada a partir de la aplicación de herramientas de análisis financiero e indicadores de gestión que permiten establecer la eficiencia administrativa y las alternativas de desarrollo de la empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Realizar un diagnóstico de la situación financiera de SINAP SAS de la ciudad de San Juan de Pasto de los años 2011 al 2012, mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero e indicadores de gestión para medir la eficiencia administrativa, 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:

- Establecer el diagnóstico de direccionamiento administrativo de la empresa SINAP SAS.
- Analizar la estructura operativa y financiera de la empresa SINAP SAS en cada uno de los periodos objeto de estudio.
- Realizar el análisis financiero a través de índices y razones financieras.
- Utilizar el Índice du-pont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa
- Plantear indicadores de gestión para proveer herramientas administrativas que en futuro optimice la toma de decisiones de SINAP SAS.
- Plantear alternativas de mejoramiento administrativo y financiero en la empresa SINAP SAS.

1.3.3. Operacionalización de objetivos

VARIABLE	CONCEPTO	SUBVARIABLES	FUENTES	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Establecer el diagnostico de direccionamiento administrativo de la empresa SINAP SAS	Diagnostico Interno y Externo: Análisis externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización.¹ Análisis interno. El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.²	• Oportunidades identificadas • Amenazas identificadas • Debilidades y fortalezas identificadas • Matriz DOFA	Gerencia: Una entrevista al gerente	¿Cuáles son las principales oportunidades de SINAP SAS.? ¿Cuáles son las principales amenazas de SINAP SAS.? ¿Cuáles son las principales debilidades de SINAP SAS.? ¿Cuáles son las principales fortalezas de SINAP SAS.?
Analizar la estructura operativa y financiera de la empresa SINAP SAS en cada uno de los periodos objeto de estudio. Realizar el análisis financiero a través de índices y razones financieras.	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.	Análisis horizontal Análisis vertical Indicadores financieros	Estados Financieros Contador Notas contables	¿Cuál es el comportamiento financiero de la empresa?

¹ GARCIA LOPEZ , Teresa, La información soporte de la planificación estratégica. México. 2005.

² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall Novena edición. México 2003.

Analizar indicadores de gestión para comparar la eficiencia administrativa y financiera de la administración.	Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.	De desempeño financiero De ventas De cartera	Información secundaria	¿Qué indicadores de gestión son necesarios para fortalecer la toma de decisiones a futuro?
Plantear alternativas de mejoramiento financiero en la empresa SINAP SAS.	PLAN OPERATIVO Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las acciones en un plan operativo que permita su monitoria y evaluación.³	Objetivos Actividades Metas Indicadores de gestión Responsable Recursos	Gerencia Presente investigación	¿Cuáles son las estrategias, actividades e indicadores que permitan optimizar los procesos internos financieros en la empresa SINAP SAS. en la ciudad de San Juan de Pasto?

Fuente: La presente investigación - 2013

³SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. 3R Editores 2003, p. 28

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es de importancia estratégica por cuanto al realizar un proceso de diagnóstico y planeación financiera en SINAP SAS de la ciudad de Pasto en los años 2011 y 2012 se construye 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 son adecuadas y establecer estrategias de mejoramiento administrativo y financiero en la empresa.

Este estudio es de gran importancia por cuanto mediante el diagnóstico, la empresa tendrá una herramienta para la toma de 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 y administrativos que lleven a estructurar el diagnóstico que se adapte a las necesidades de la empresa y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

Además se puede sustentar este trabajo de investigación por cuanto en la empresa no se aplicó un diagnóstico 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 y se recomendarán acciones para el mejoramiento financiero. Para la empresa será de gran novedad su implementación y aportará 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 auto sostenible. El trabajo incluye: Diagnóstico empresarial, matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont 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 SINAP SAS por cuanto se construirá un diagnóstico que no solo evaluará la situación financiera de los años 2011 a 2012 sino se recomendarán estrategias de mejoramiento e indicadores de gestión como instrumentos para medir la eficiencia de la administración.

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 diagnóstico 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: SINAP SAS
Ubicación: Calle 17 No. 35 – 52 Barrio Maridiaz
Ciudad: San Juan de Pasto

1.6 MARCO TEORICO

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

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”⁴.

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.

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”⁵.

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 la empresa.

El proyecto aporta un modelo que sirve para garantizar la viabilidad de las organizaciones productoras de leche, mediante la proyección, planeación,

⁴ VILLOTA, Víctor y otros. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACION FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. PASTO, 2006.

⁵ ARGOTY MUÑOZ, Rocky UNIVERSIDAD MARIANA. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO.

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 SINAP SAS, para proponer estrategias de mejoramiento.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DISEÑO DE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LOS AÑOS 2009 – 2012 DE LA EMPRESA ANDINA DE LLANTAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

El objetivo de la investigación desarrollada por CRISTIAN DAVID IBARRA ORTIZ es el diseñar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera para ANDINA DE LLANTAS que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad.

Los objetivos logrados fueron:

- Identificar la situación actual de ANDINA DE LLANTAS en el área administrativa y financiera.
- Elaborar las matrices de planeación estratégica para el área administrativa y financiera de ANDINA DE LLANTAS, con el fin, de analizar el entorno tanto interno como externo.
- Evaluar financieramente la empresa a través del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico.
- Plantear el modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS

Se realizó un diseño de un modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera para ANDINA DE LLANTAS que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad mediante la identificación de la situación actual de ANDINA DE LLANTAS en el área administrativa y financiera, la elaboración de las matrices de planeación estratégica para el área administrativa y financiera de ANDINA DE LLANTAS, con el fin, de analizar el entorno tanto interno como externo, la evaluación financiera de la empresa a través del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico y planteamiento del modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS.

A nivel nacional se detallan las siguientes investigaciones: ANALISIS FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA Preparado por: Mario Franco Morales de la Oficina de Regulación Económica en Bogotá D.C. Abril de 2009

En el presente trabajo se propone analizar los estados financieros de las Empresas de Transporte de Carga por Carretera, a fin de conocer la situación económico-financiera de las mismas mediante la aplicación de indicadores financieros, para evidenciar la eficiencia y eficacia en la aplicación de sus recursos financieros.

Con los resultados alcanzados en la investigación, se sientan las pautas para que las Empresas de Servicio Público de Transporte de Carga por Carretera, utilicen sistemáticamente el análisis de los Estados Financieros como instrumento de dirección, para lograr maximizar sus utilidades en el corto plazo.

El análisis realizado es significativo, debido a que las empresas de transporte de carga de que enviaron los estados financieros sujetos de análisis, concentran el mercado en aproximadamente el 50%.

Al analizar los datos de los estados de resultados suministrados por las empresas de transporte de carga, se observa que la situación económica es buena, ya que actualmente las empresas obtienen utilidades superiores a \$161 mil millones de pesos, adicionalmente se observa que los efectos de las

Otro trabajo que sirve de referente es el Diagnóstico Financiero de la Empresa “Alicorp S.A” Este trabajo tiene por objeto realizar una evaluación y diagnóstico de la situación financiera de la Empresa “Alicorp S.A”, basando nuestro estudio en el cálculo e interpretación de los principales ratios financieros, así como también las relaciones existentes entre los mismos.

Los indicadores y herramientas presentadas a lo largo del trabajo permiten realizar una adecuada interpretación de los Estados Financieros de la Empresa “Alicorp S.A”, los mismos que muestran a la Empresa en una posición favorable dentro del mercado, gracias a su adecuado nivel de endeudamiento, acompañado de una buena liquidez; una rentabilidad que cubre las expectativas de los inversionistas y finalmente como reflejo de su gestión realizada. Todo ello en conjunto le ha permitido a Alicorp, lograr diferenciarse de otras empresas, gracias al desarrollo de ventajas competitivas logrando obtener la preferencia de los consumidores.

Lo aconsejable en toda empresa es determinar un nivel de endeudamiento óptimo basado en criterios técnicos y no determinado como una consecuencia de la escasez de recursos propios para afrontar requerimientos de inversión. Alicorp a través de sus gerentes han mostrado una adecuada toma de

decisiones en cuanto al crecimiento de la Empresa sin llegar a exponerla al riesgo de la deuda, dándole el correcto uso al Patrimonio de la Empresa.

Las investigaciones citadas anteriormente proporcionan herramientas que permiten para seguir durante el desarrollo de este trabajo, ya que se pueden adaptar las metodologías y pasos seguidos para cumplir con los objetivos específicos.

1.6.2 Marco Teórico - Conceptual

- **Diagnóstico de direccionamiento estratégico**

La “Planeación Estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de atribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de las décadas de los setenta. El propositito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja sostenible en el largo plazo, la técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de aplicación de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa”⁶

Sócrates en la antigua Grecia comparo las actividades de un empresario con las de un general y señalo a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.⁷

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las

⁶ OLGIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992, p.30

⁷ BRACKER, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management Concept *Academy of Management Review* 5(1980): 219-24, citado por Mintzberg Henr y, QUINN James, VOYER John, El proceso estrategico conceptos, contextos y casos.

consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

- Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: "Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo".
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y demostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido. Inicialmente es imprescindible dar espacio suficiente a los sueños, dar rienda suelta a la imaginación, sin restricciones ni sesgos. La creatividad es la palabra mágica que debe dominar este proceso. La Planificación Estratégica es utilizada para trazar el camino que posibilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades.

El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores. Kotler, 1990 explica que la Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo⁸.

Planeación estratégica. Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

PRIMERO. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer"

⁸ KOTLER, Philip. Fundamentos de marketin. Pearson. Mexico. 2003.

(estrategias) y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

SEGUNDO. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos

TERCERO. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía⁹.

Humberto Serna define la Planeación Estratégica¹⁰ como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el negocio?
- b. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- c. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- d. ¿A dónde se quiere llegar?
- e. ¿Cómo llegar?
- f. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

⁹ Jueves, 24 de septiembre de 2012. Disponible en internet <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

¹⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. 3R Editores 2003, p. 19

Diagnóstico estratégico: Humberto Serna afirma que el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas; así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas¹¹

Cultura corporativa: El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y con los principios corporativos. Según Serna, desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o incluir los cambios culturales que se requieran. Por ello, debe ser el punto de partida del diagnóstico estratégico. Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades¹².

Diagnóstico interno: Serna define el diagnóstico interno como: el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de¹³:

- Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, Control.
- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad de producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad del servicio al cliente, etc.

¹¹ibíd., p. 26

¹²ibíd., p.125

¹³ NAVARRO, Jose Carlos. Modelo de administración estratégica. 2001.

- Capacidad financiera: este incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, etc.
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, motivación, pertenencia etc.¹⁴.

Perfil de capacidad interna (PCI). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El PCI examina cinco categorías, a saber:

- a) la capacidad directiva.
- b) la capacidad competitiva (o de mercadeo).
- c) la capacidad financiera.
- d) la capacidad tecnológica (producción)
- e) la capacidad del talento humano¹⁵.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para la ejecución de esta matriz se desarrollaran 5 pasos.

- a) Identificar las fortalezas y debilidades importantes de la organización.
- b) Asignar una ponderación con un valor numérico desde 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. Sin importar si los factores importantes dan fortalezas o debilidades, aquellos factores considerados de gran impacto, deben recibir ponderaciones mayores. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.

¹⁴ibid., p.38-39

¹⁵ibid., p.128-129

- c) Para cada factor asignar una clasificación de 1 a 4, para establecer si esa variable es una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), una fortaleza importante (4).
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de establecer un resultado ponderado. El resultado total ponderado puede fluctuar de 1 (resultado bajo) a 4 (resultado alto), estableciendo como resultado promedio 2.5. Los resultados mayores de 2.5 indican que tienen una fuerte posición interna, los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efectos sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Diagnóstico externo. El diagnóstico estratégico es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). Serna afirma que el perfil de oportunidades y amenazas del medio y oportunidades (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma¹⁶

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, también llamada FODA o SWOT. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio¹⁷. El diagnóstico estratégico externo lo integran el análisis de:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

¹⁶ibid., p.110

¹⁷ KOTLER. Philip. Fundamentos de marketing. Pearson. México. 2003.

- Factores Sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores¹⁸.

Matriz del perfil competitivo (MPC). Definidas las amenazas y oportunidades en cada uno de los entornos, es posible aplicar la matriz del perfil competitivo, permitiendo identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con una muestra de la posición estratégica. Con el desarrollo de los siguientes pasos:

- a) Identificar de 5 a 10 factores de éxito más importantes para la empresa.
- b) Asignar ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de cada factor. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La columna de ponderaciones debe sumar 1.0
- c) Asignar la debilidad o fortaleza de la empresa en cada factor clave de éxito, donde: 1= Debilidad Grave 3= Fortaleza Menor 2= Debilidad Menor 4= Fortaleza Importante
- d) Finalmente se suma la columna del resultado ponderado. Los totales pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (más alto).

Análisis de la competencia. Michel Porter, en el ámbito de la Planificación Estratégica afirma que cada empresa tiene una cadena de actividades (diseño, creación, marketing, planificación, mantenimiento, etc.) que aportan valor a sus clientes. A la hora de definir estrategias de mejora habrá que analizar en profundidad esta cadena para averiguar el origen de las ventajas competitivas.

Matriz de evaluación de factor externo (MEFE). Permite a los estrategas resumir y evaluar la información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, la matriz MEFE se desarrolla en cinco pasos:

- a) Elabore una lista de los factores externos, incluye un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.

¹⁸ibíd., p.146

- b) Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas. La suma de todos los valores asignados a los factores de ser igual a 1.0.
- c) asigne una clasificación de 1 a 4 cada factor externo clave, donde 4 corresponde a la respuesta excelente, 3 a la respuesta está por arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta, es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- d) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación, para determinar un valor ponderado.
- e) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Matriz DOFA. La sigla DOFA, FODA o TOWS (por sus siglas en inglés) se utiliza para referirse a cuatro factores internos y externos. Las Debilidades y Fortalezas representan los factores internos, y las Oportunidades y Amenazas que afronta la empresa constituyen los factores externos. Esta importante herramienta conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Tienen como objetivo identificar de las debilidades internas, con el propósito de beneficiarse de las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- 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.

El desarrollo de la matriz cuenta con los siguientes pasos:

- a) Elaborar una lista de las fortalezas internas claves.
- b) Elaborar una lista de las debilidades internas decisivas.
- c) Elaborar una lista de oportunidades externas importantes.
- d) Elaborar una lista de amenazas externas claves.
- e) Confrontar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- f) Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

- g) Confrontar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- h) Comparar de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes¹⁹.

Direccionamiento estratégico. Serna, afirma que el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- a) Principios corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.
- b) Visión. La visión corporativa son el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.
- c) Misión. Para Serna la misión es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?²⁰

¹⁹ KOTLER. Philip. Fundamentos de marketing. Pearson. México. 2003.

²⁰ SERNA GOMEZOp.cit., p. 23-24

Objetivos corporativos. Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Los objetivos corporativos deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría igualmente estándares de gestión y monitoría²¹

Diseño de estrategias. La formulación de las estrategias será el resultado de la aplicación y análisis de las matrices de evaluación tanto a nivel interno como externo.

Matriz de la gran estrategia. Esta matriz se fundamenta en dos aspectos evaluables posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias a utilizar de acuerdo a la ubicación de la organización, en un determinado cuadrante de la matriz. Para el desarrollo de la matriz de la Gran Estrategia se requiere:

- a) En el eje x: De posición competitiva la escala oscila de 0 (posición competitiva fuerte) a -6 (posición competitiva débil); un valor numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio. El punto de intersección sobre el eje x podría ser -3 (posición competitiva promedio).
- b) Eje y: De crecimiento de mercado tiene una escala porcentual comprendida entre - 20 y +20, asignando a +20% un rápido crecimiento de mercado, -20% disminución rápida del mercado, teniendo a 0% como punto de intersección, de esta manera un valor numérico de cero podría representar el punto de intersección del eje y.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Esta matriz presenta cuatro cuadrantes, permite establecer que estrategias adecuadas para la organización, estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. En los ejes de la matriz PEEA, se tiene en el ambiente interno, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y el ambiente externo, estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la Industria (FI). Lo cuales establecen la posición estratégica de una empresa. Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, según a la organización a la cual se aplique. A continuación los pasos necesarios para el desarrollo de una matriz PEEA:

- a) En la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un número con rango de +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada variable, en la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un

²¹SERNA GOMEZ, Op.cit., p.25

número comprendido entre -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de estas variables.

- b) Efectuar el cálculo promedio para la fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental adicionando las clasificaciones de factor de cada ambiente y dividiendo el número de variables de cada ambiente.
- c) Anotar los resultados promedio de la fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- d) Sumar los resultados el eje X (horizontal) y anotar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y anotar el punto obtenido sobre Y. Marcando la intersección del nuevo punto XY. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Este vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más adecuadas para la organización.

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE). Es una matriz que recopila las estrategias más apropiadas y la información proporcionada por las anteriores matrices (MEFI, MPC, MEFE, DOFA, GRAN ESTRATEGIA). Esta matriz CPE establece la atracción relativa de las estrategias de acuerdo a factores importantes tanto internos, como externos, la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula tras determinar el impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. El proceso para desarrollar la matriz CPE es el siguiente:

- a) Realizar una lista de las debilidades y fortalezas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna de la izquierda de la matriz CPE. La información debe tomarse directamente de las matrices (MEFI y MEFE) e incluirse como mínimo 5 factores internos y externos.
- b) A cada factor interno y externo clave se debe asignar una clasificación. Estas clasificaciones son las mismas de las matrices (MEFI y MEFE).
- c) Identificar estrategias alternativas de las anteriores matrices y ubicarlas en la fila superior de la matriz.
- d) Determinar los puntajes de atracción, de acuerdo a números que indican la atracción relativa de cada estrategia de un conjunto de alternativas. Los puntajes se asignan de acuerdo a un análisis de cada factor interno o externo. Uno a la vez y efectuando la pregunta: ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?, si la respuesta es *afirmativa* entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese actor clave. Los puntajes de atracción deberían asignarse así: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable; por el contrario si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la

selección específica que se hace, entonces no se asigna puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.

- e) Efectuar los cálculos de los puntajes totales de atracción, estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. Entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia alternativa.
- f) Realizar la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes de atracción en una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

- **Análisis financiero – estructura operativa y financiera de la empresa**

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

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

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
- 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 cual 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 Financiero²². 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.

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política

²² Análisis Vertical y Horizontal. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Junio DE 2012.

y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.

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 fórmula 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 fórmula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$

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 activos.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo 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 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 cuánto 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 Interpretación²³. 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.

Un Índice o Indicador Financiero es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa.

²³ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

Haciendo una analogía con la medicina podría afirmarse que así el médico realiza un diagnóstico sobre la salud de un paciente, el analista financiero realiza un diagnóstico sobre la salud financiera de la empresa.

Indicador Financiero o Índice Financiero, es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta.

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.

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros.

Se le conoce con el nombre de RAZON al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados.

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía.

El administrador financiero puede establecer relaciones con cualquiera de las cuentas, tanto del balance general o estado resultados y al mismo tiempo mezclar estos dos estados financieros por medio de un indicador, con el objetivo de obtener información importante. Tal es el caso de determinar la rentabilidad del activo o rendimiento del patrimonio.

- **Clasificación de las razones o indicadores financieros.**

La clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de la empresa y realizar un dictamen por parte del financiero que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Es de apuntar que en el área financiera también se tiene en cuenta que no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de

indicadores, puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía y porque no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado²⁴.

Los indicadores utilizados son:

- indicadores de liquidez
- indicadores de endeudamiento
- indicadores de actividad
- indicadores de rendimiento

Indicadores de liquidez: Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultado y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía.

Indicadores de endeudamiento: Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en que porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca de los cambios que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

Indicadores de actividad: Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas).

Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

Indicadores de rendimiento: Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución se alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía.

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

²⁴ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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 dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- 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.

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.

“Sistema Dupont”²⁵ “; El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

²⁵ Gerencie. Disponible en internet <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>. Consultado en mayo 30 de 2013.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Para entender mejor el sistema DUPONT primero miremos por qué utiliza estas dos variables:

1. Margen de utilidad en ventas. Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

2. Uso eficiente de sus activos fijos. Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

En un ejemplo práctico y suponiendo la reinversión de las utilidades, el producto con una margen del 5% pero que tiene una rotación diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 27,63%, (25% si no se reinvierten las utilidades), mientras que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

3. Multiplicador del capital. Corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema DUPONT incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema DUPONT.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente si se tienen que pagar unos costos financieros elevados que terminan absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos.

Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

Cálculo del índice DUPONT: Teniendo claro ya el significado de las dos variables utilizadas por el sistema DUPONT, miremos ahora como es su cálculo en su forma más sencilla.

Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)

Como se puede ver el primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

Qué son los Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos)

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

1.6.3 Marco Contextual



QUIENES SOMOS

- Somos una empresa dedicada a la comercialización e importación de dispositivos médicos para Neurocirugía, Cirugía de Columna, Cirugía Cardiovascular y especialidades quirúrgicas en general.
- Ofrecemos asesoría en biotecnología garantizando la difusión del conocimiento y de la experiencia adquirida en tecnología de punta en el área médica.

MISION

SINAP S.A.S es una compañía que ofrece tecnología de punta de la mano con la más alta calidad reconocida internacionalmente y a un costo favorable para las diferentes Instituciones de Salud de Nariño, con el propósito principal de generar bienestar , calidad de vida y la pronta recuperación de los pacientes.

Estamos comprometidos con la capacitación continua del cuerpo médico en los últimos avances tecnológicos y científicos al servicio de la comunidad.

Nuestro compromiso es establecer un equilibrio entre los servicios de salud ofrecidos por las instituciones a sus usuarios, dinamizando los procesos de atención al garantizar la disponibilidad de los dispositivos médicos ofrecidos por nuestra empresa de manera oportuna durante las 24 horas del día.

VISION

Ser en el 2014 la compañía número uno a nivel nacional e internacional ofreciendo los mejores servicios a las Instituciones de Salud comprometidas como nosotros con la tecnología. Ser líderes en las áreas en que ofrecemos servicios con el intercambio de saberes que permita armonizar los avances científicos y tecnológicos con las exigencias del crecimiento y desarrollo de nuestra región.

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Paradigma de investigación. Al proponer un diagnóstico financiero y administrativo para SINAP SAS, que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor efectividad, 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 la empresa ya que se pretende realizar un proceso de análisis financiero y construcción de indicadores de gestión.

1.7.2 Enfoque de Investigación. De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un diagnóstico financiero y diseño de indicadores de gestión, 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 diagnóstico financiero para una entidad del sector salud 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 SINAP SAS. en lo referente a la parte administrativa y financiera, 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 diagnóstico financiero que se adapte a las necesidades de la entidad; se utiliza un tipo explicativo, pues al implementar un Diagnóstico Financiero, 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 diagnóstico financiero con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero que permitan el crecimiento y auto sostenibilidad de la empresa.

1.8 UNIVERSO

Básicamente la población está constituida por SINAP SAS.

PERSONAL INTERNO AREA FINANCIERA

1 Gerente
20 empleados
20 clientes

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, contable y financiera de SINAP SAS, 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 diagnóstico financiero 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. 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 diagnóstico financiero se debe tener acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades de la empresa. Con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la aplicación de una encuesta al Administrador y Contador de la empresa.

1.10 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1.10.1 Cronograma De Actividades

ACTIVIDAD	2013							
TIEMPO	04	05	06	07	08	09	10	11
Entrega de Anteproyecto								
Recolección de Información								
Elaboración del M. Referencial y la Metodología								
Aplicación y evaluación de encuestas – análisis financiero								
Entrega del Trabajo al comité de investigación								
Correcciones								
Entrega del Trabajo al comité de investigación								
Sustentación final								

Fuente: La presente investigación - 2013

1.10. 2 Presupuesto.

EGRESOS		\$ 539.550
Argollado	\$	28.500
Fotocopias	\$	35.000
Servicio de Taxi	\$	30.000
Servicio de Bus Urbano	\$	43.000
Refrigerios	\$	40.000
Servicio de Impresión	\$	150.000
Servicio de Internet	\$	30.000
Empastado	\$	97.000
Impresiones a color	\$	16.000
CD	\$	6.000
Información	\$	15.000
Imprevistos 10%	\$	49.050

Fuente: La presente investigación - 2013

2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

2.1 DIAGNOSTICO INTERNO SINAP SAS

SINAP SAS, es una sociedad por acciones simplificada. SINAP S.A.S es una compañía que ofrece tecnología de punta de la mano con la más alta calidad reconocida internacionalmente y a un costo favorable para las diferentes Instituciones de Salud de Nariño, con el propósito principal de generar bienestar, calidad de vida y la pronta recuperación de los pacientes.

Estamos comprometidos con la capacitación continua del cuerpo médico en los últimos avances tecnológicos y científicos al servicio de la comunidad.

El compromiso es establecer un equilibrio entre los servicios de salud ofrecidos por las instituciones a sus usuarios, dinamizando los procesos de atención al garantizar la disponibilidad de los dispositivos médicos ofrecidos por nuestra empresa de manera oportuna durante las 24 horas del día.

Es por eso que al identificar la situación actual de SINAP SAS. en su área administrativa y financiera fue necesario recopilar información con la Gerencia, los clientes internos empresa y los clientes externos para verificar su satisfacción con la empresa.

2.1.1 Resultados estructura empresarial de acuerdo a la Gerencia. Se presenta a continuación los resultados de una entrevista realizada al Gerente donde se analiza información importante de la estructura administrativa, para establecer una mejor organización empresarial.

Cuadro 1. Principios corporativos de SINAP SAS

PRINCIPIOS	SI	NO
1. La misión está claramente definida y escrita	X	
2. La visión está claramente definida y escrita	X	
3. Valores de la empresa	X	

Fuente: La presente investigación - 2013

El Gerente afirma que la empresa ha definido en forma escrita la misión, visión, valores y objetivos; los cuales los aplica para el cumplimiento de sus actividades diarias. De manera, que la empresa cuenta con una filosofía corporativa descrita para ser conocida por el personal y en general.

Cuadro 2. Conocimiento respecto a los principios corporativos de SINAP SAS

	MS	S	REG	INS	MINS	NC
1. Visión?		x				
2. Misión?		x				
3. Valores?		x				

Fuente: La presente investigación - 2013

Siendo:

MS: Muy sobresaliente

S: Sobresaliente

Reg: Regular

Ins: Insatisfecho

NC: No contesta

El Gerente se encuentra satisfecho frente al conocimiento propio y de los empleados de los principios corporativos, debido a que los ha difundido y ha logrado el compromiso del personal para el logro eficaz de los mismos.

Metas y objetivos empresariales: El Gerente afirma que la empresa tiene metas y objetivos claramente definidos, las actividades planeadas son a corto y mediano plazo.

Es evidente que la planeación es fundamental en las empresas, son dos de los elementos básicos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), se puede decir que son las fases de éste. Viéndolos desde el aspecto conceptual, la planeación es Imaginar, prever, visualizar, pensar con orden y sentido común lo que se tendrá que hacer el día de mañana, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto y a largo plazo, viéndolo desde el aspecto administrativo, surge la planeación estratégica, que consiste en fijar las expectativas de la empresa que se van teniendo mediante la realización de estrategias para el logro óptimo de objetivos y misiones (la planeación estratégica, te ayuda a fijar una visión, es decir, “cómo ves el negocio a futuro”).

Importancia de la planeación:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ✓ Reduce al máximo los riesgos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Debido a que es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que deberá realizar, en cuanto a empresas se refiere, existen varios tipos de planeación: planeación de mercado (¿Cómo se va a hacer llegar los productos a nuestros clientes?), planeación financiera (¿Cuántos recursos económicos necesitamos?), planeación del personal (Determina la cantidad de empleados que se necesitan), planeación física (Maquinaria y equipo), planeación referente al área geográfica (Ubicación), planeación funcional (Los diferentes departamentos que se crearán en la empresa, como las áreas), planeación correctiva (Modificaciones específicas). También existe quienes hacen una planeación general, esta debe contener, por lo menos los siguientes elementos:

- ✓ Objetivos
- ✓ Propósitos (visión)
- ✓ Misión
- ✓ Estándares
- ✓ Políticas
- ✓ Estrategias (tácticas)
- ✓ Presupuestos
- ✓ Métodos
- ✓ Programas

Estructura organizacional de SINAP SAS: La empresa no cuenta con organigrama. Toda empresa tiene en forma implícita o explícita cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Herramientas administrativas de SINAP SAS: La empresa únicamente cuenta con procedimiento para selección del personal y reglamento interno de trabajo, desconociendo herramientas de gran importancia para la organización y control administrativo como el manual de funciones, procedimientos, requerimientos, selección y capacitación de personal.

Valores agregados de SINAP SAS: El Gerente considera que el valor agregado que le da la empresa a los clientes para diferenciarse de la competencia es el servicio personalizado.

Competencia de SINAP SAS: En cuanto a los competidores, según el gerente en su orden se encuentran:

- Neuroelementos
- Fijación externa
- La instrumentadora

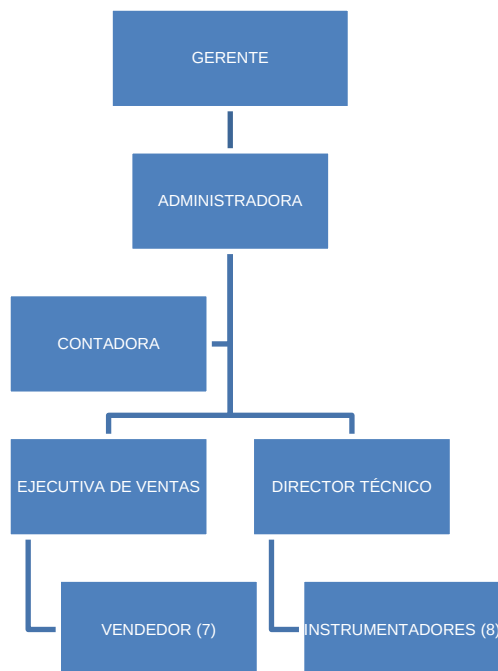
Es así como el Gerente afirma que el factor de mayor diferenciación frente a la competencia es la garantía del proveedor, básicamente en su línea de Tubería importación de equipos de alta cirugía que se destaca por su alta calidad y precios bajos.

2.1.2 Resultados encuesta ha empelados

El personal fué encuestado para verificar su satisfacción y conocimiento de las funciones asignadas a cada uno, de la organización general de la compañía y de los procesos administrativos de la empresa.

SINAP SAS. cuenta con una nomina de personal de 20 personas, como aporte de esta investigación se realiza el siguiente organigrama:

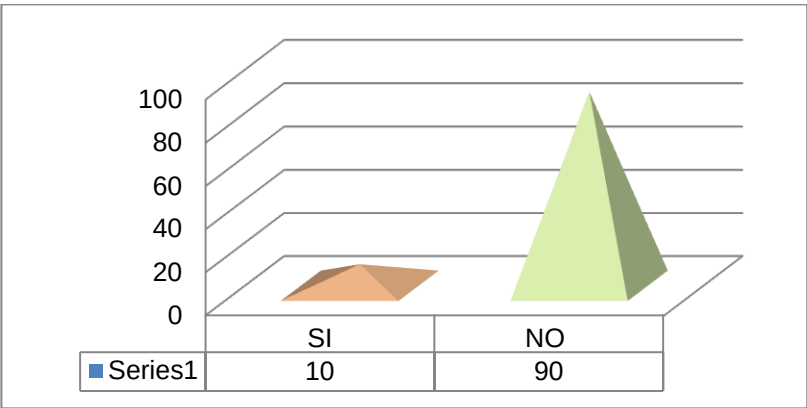
Figura 1. Organigrama



Fuente: La presente investigación - 2013

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada con los empleados de SINAP SAS:

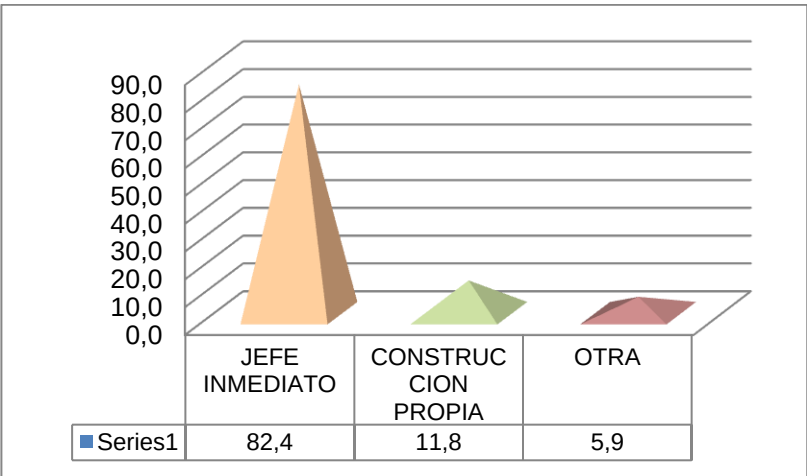
Figura 2. Manual de funciones de SINAP SAS



Fuente: La presente investigación - 2013

De los 20 empleados encuestados el 90% dice que no tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones, el 10% que corresponde a 2 empleados afirman que su jefe inmediato proporciona orientación para el desarrollo de actividades de manera verbal.

Figura 3. Definición de funciones.

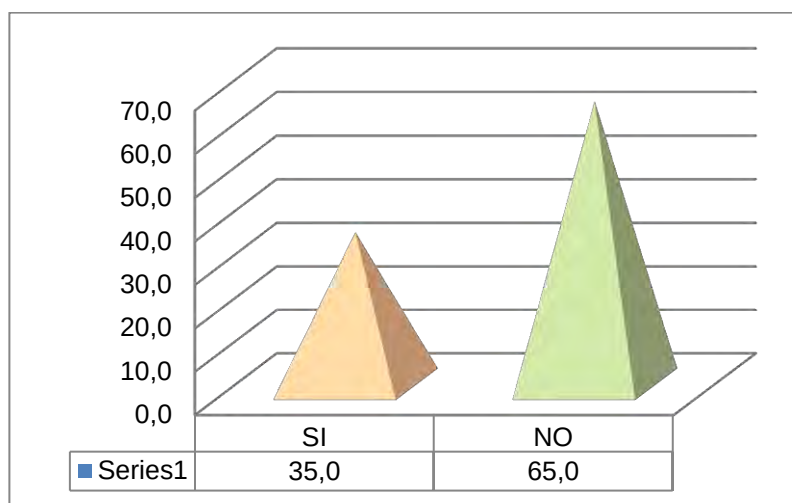


Fuente: La presente investigación - 2013

Según los trabajadores encuestados, afirman que en la empresa no existe manual de funciones. Establecen que sus funciones las definen el jefe inmediato en un 82.4%, en un 11,8% es por construcción propia; en cuanto a la opción otros, el 5,9% consideran que las funciones realizadas corresponden a su cargo basadas en la experiencia.

Por tanto se establece, que al no tener claras las funciones o perfiles del cargo para el desarrollo de las funciones, se da una sobrecarga laboral para el personal y desorganización en los procesos tanto de venta como para la prestación de servicio.

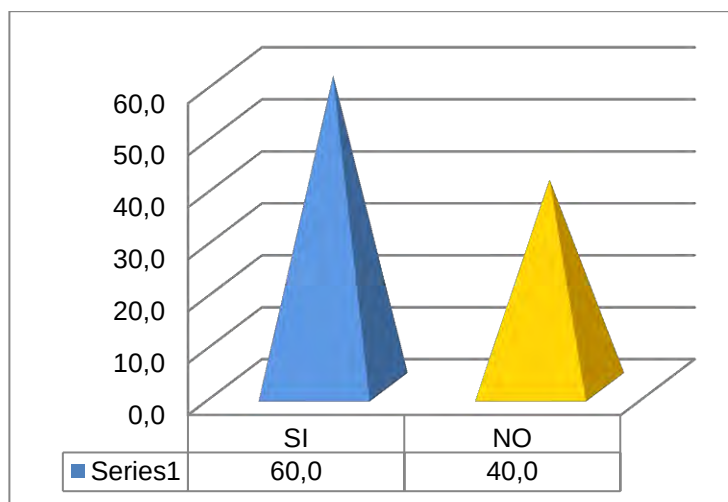
Figura 4. Sobrecarga en las funciones desempeñadas



Fuente: La presente investigación - 2013

El 35% de los trabajadores encuestados considera que existe sobrecarga en sus funciones ya que le asignan actividades por fuera de su marco de referencia como labores de mensajería en bancos, entrega de mercancías, el vendedor hace funciones de auxiliar de bodega, atención al cliente, archivo de facturas, aseo, control de mercancía, entre otros. Estos empleados consideran que esta situación se presente debido a la ausencia de un manual de funciones y procedimientos. Sin embargo un 65% de los empleados no considera que existe sobrecarga en las funciones.

Figura 5. Reglamento interno de trabajo de SINAP SAS



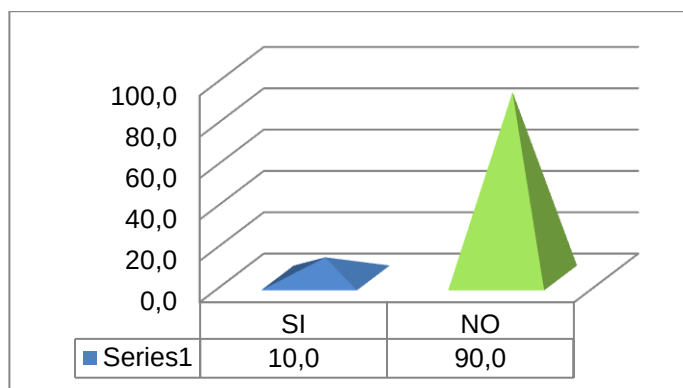
Fuente: La presente investigación - 2013

A pesar de que la Gerencia afirma que existe Reglamento Interno de trabajo 8 empleados representados por el 40% no conocen su existencia, por lo cual, se evidencia el poco esfuerzo realizado por la administración para la difusión de este reglamento y su correcta aplicación. El 60% de los empleados conocen su existencia representado por 12 empleados; pero tan sólo 4 conocen su contenido, lo han leído, interpretado para una correcta aplicación y 8 desconocen totalmente su contenido.

El Reglamento interno regula las relaciones de la empresa con sus trabajadores en aquellos puntos, en los cuales, se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (Código del trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa, con el objeto de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

Como las normas exigen que toda empresa debe cumplir con las leyes locales e internacionales en todas las materias de su actividad y además que primero resuelva todos sus conflictos previos a una certificación si fuera el caso.

Figura 6. Anomalías en el sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de las labores

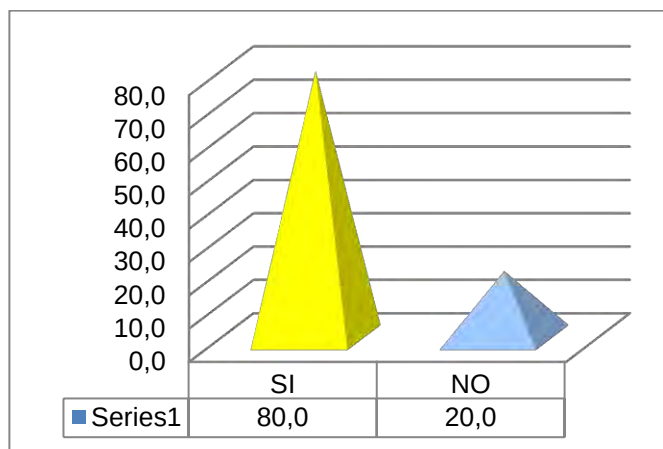


Fuente: La presente investigación - 2013

El 90% de los empleados en SINAP SAS. No ha detectado ningún tipo de anomalías en su sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de sus labores; por lo tanto se concluye que existe un buen clima organizacional. Tan sólo el 10% lo ha detectado reflejado por exceso de ruido y en los inventarios.

Igualmente los trabajadores consideran que no existen problemas en el desarrollo del proceso administrativo por parte de la Administración o Gerencia, ya que, existe una buena capacidad de toma de decisión, solución de problemas y valores como la prudencia, responsabilidad y serenidad.

Figura 7. Trabajo en equipo



Fuente: La presente investigación - 2013

Para el 80% de los empleados existe un buen trabajo en equipo debido a que existe colaboración y apoyo entre compañeros para facilitar la atención al cliente y el conocimiento del producto. Sin embargo para el 20%, no existe trabajo en equipo.

Se concluye que la afirmación negativa, se da por la ausencia de un manual de funciones y procedimiento, generando un malestar y ambiente laboral inadecuado.

Alternativas de mejoramiento

- ✓ Trabajo en equipo y compañerismo
- ✓ Implementar manual de funciones y procedimientos
- ✓ Implementar política motivacional para los empleados
- ✓ Cambio de estructura organizacional
- ✓ Disminuir la carga laboral
- ✓ Programa de capacitación del personal en el producto, crecimiento personal y empresarial
- ✓ Implementar política publicitaria en la empresa
- ✓ Mejorar las instalaciones y el local
- ✓ Implementar organigrama
- ✓ Integración del personal
- ✓ Mejoramiento del proceso de logística de la empresa
- ✓ Mejorar el sistema de comunicación

2.1.3 Resultados encuesta a clientes

Los resultados establecen información importante para identificar características de aceptabilidad y satisfacción frente a los servicios y productos ofrecido por SINAP SAS.

Cuadro 3. Concepto frente a la empresa SINAP SAS.

	MS	S	REG	INS	NC
1. Que concepto tiene de los productos de la empresa	4	9	5	2	
2. La calidad de los productos del almacén es	10	10			
3. Los precios del almacén frente a la competencia es	5	11	4		
4. La atención del vendedor del almacén es	8	12			
5. Los pedidos que realiza llegan completos	3	9	8		
6. Los pedidos que realizan llegan a tiempo	2	11	8		

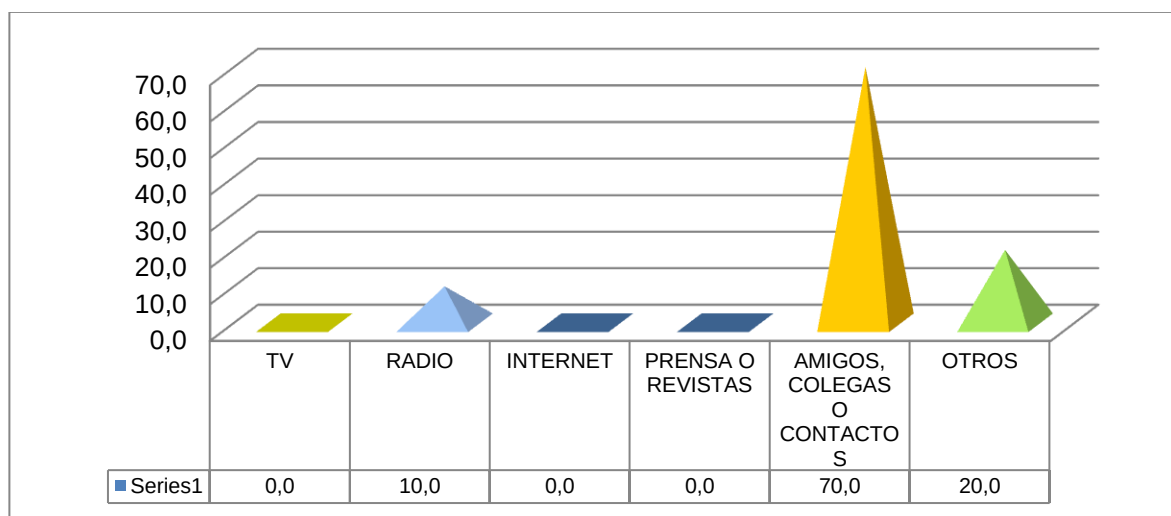
Fuente: La presente investigación - 2013

MS: Muy sobresaliente
 S: Sobresaliente
 Reg: Regular
 Ins: Insatisfecho
 NC: No contesta

En el siguiente cuadro se muestra el concepto del cliente frente a algunos aspectos, así por ejemplo:

- ✓ Concepto frente a los productos del almacén, se observa que 4 lo consideran muy satisfactorio, 9 satisfactorio, 5 regular y 2 insatisfecho.
- ✓ Con respecto a la calidad de los productos que se comercializan en SINAP SAS. 10 se encuentran muy satisfechos y 10 satisfechos.
- ✓ En cuanto a los precios del almacén frente a la competencia, 5 lo consideran muy satisfactorio, 11 satisfactorio y 4 regular.
- ✓ En cuanto a la atención de los vendedores, 8 se encuentran muy satisfechos y 12 satisfechos .
- ✓ Se observa bastantes deficiencias en el manejo de pedidos ya que 8 clientes de 20 clientes consideran que los pedidos no llegan ni completos ni a tiempo.

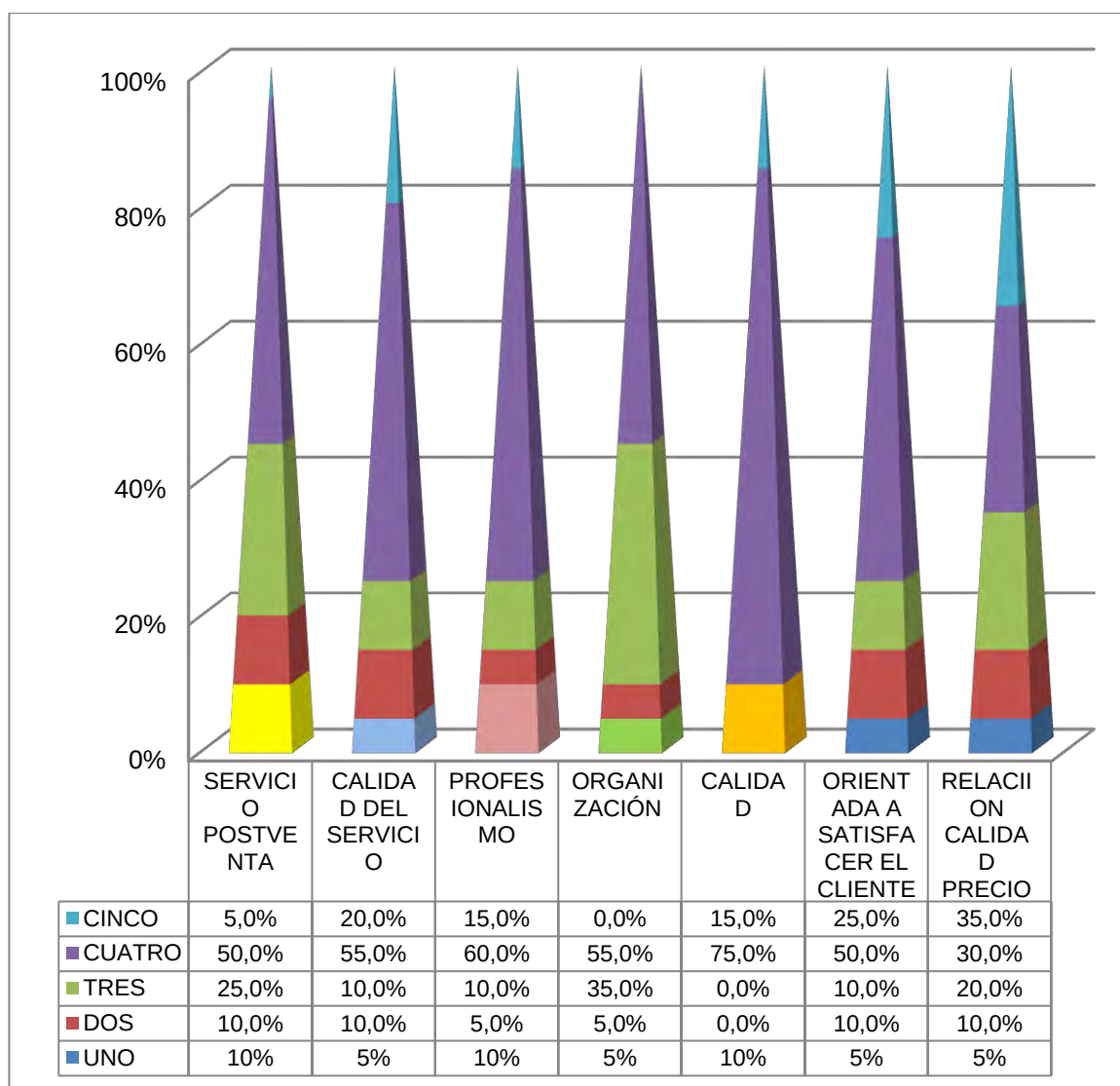
Figura 8. Médio de Divulgación de SINAP SAS.



Fuente: La presente investigación - 2013

Del total de clientes encuestados el 70% conoció SINAP SAS a través de amigos, colegas o contactos, 20% a través de otros medios y 10% a través de publicidad radial.

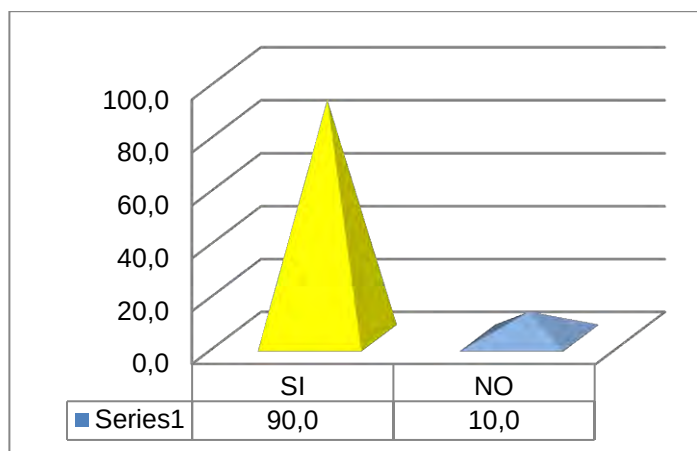
Figura 9. Satisfacción general con la empresa



Fuente: La presente investigación - 2013

En el cuadro anterior se muestra la satisfacción de los clientes con relación a algunos factores en donde se califica en una escala de 1 (deficiente) a 5 (excelente), connotando que para cada ítems descrito, la sumatoria total es de 100%. Se obtiene que la mayoría de los clientes lo califican como bueno en una escala de cuatro, los factores mejores calificados son la calidad del servicio y producto, organización, profesionalismo y servicio postventa.

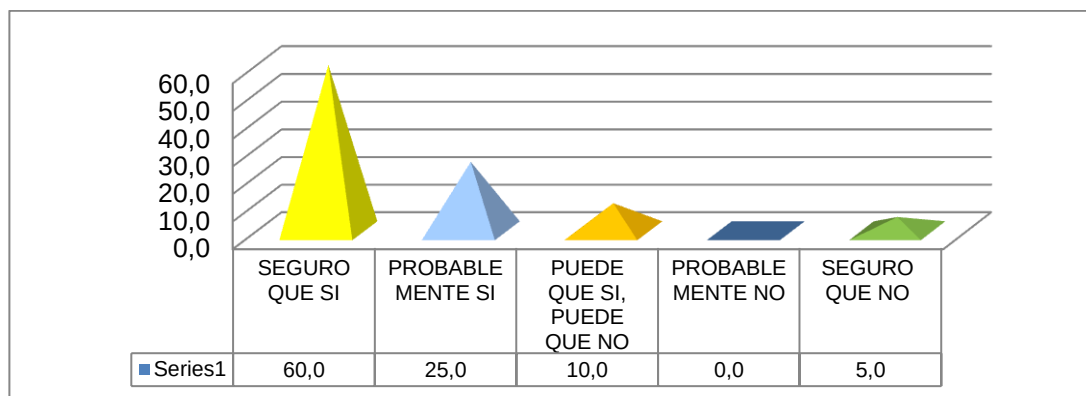
Figura 10. Recomendación de SINAP SAS



Fuente: La presente investigación - 2013

El 90% de los clientes entrevistados recomendaría a SINAP SAS con nuevos clientes; lo cual, indica un alto grado de satisfacción con los productos que comercializa la empresa.

Figura 11. Demanda del servicio de SINAP SAS



Fuente: La presente investigación - 2013

De acuerdo a los clientes encuestados, afirmaron que si volverían a utilizar los servicios de SINAP SAS en un 60%, probablemente si el 25%, puede que sí, puede que no el 10% y seguro que no el 5%.

3. ESTUDIO DE ENTORNOS - ANALISIS ESTRUCTURA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.

3.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

Para el análisis externo se utiliza la matriz del perfil de oportunidades y amenazas **MATRIZ POAM** en su aplicación se tiene en cuenta cinco factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, al igual que en la PCI estos se subdividen y se califican como oportunidad, amenaza, su impacto y el nivel de cada uno de ellos, alto, medio, bajo.

Para el caso de SINAP SAS Ltda. se utilizan los factores mencionados en el factor externo como son el entorno económico en el cual se destacan como oportunidades la disponibilidad de crédito por el amplio portafolio de servicios de los bancos e instituciones financieras, el nivel de ingresos, el mejoramiento del mercado; en el entorno social se destaca la confianza en el gobierno, la ubicación geográfica, la destinación del ingreso; dentro del entorno cultural se encuentran los hábitos de compra, actitud con respecto a la calidad, al servicio al cliente y el apoyo a proyectos de vivienda de interés social.

Dentro de las amenazas importantes se encuentran la infraestructura vial, los grupos de presión y los problemas de orden público.

A todos los factores externos anteriores se los califica como oportunidad y amenaza y se mide el impacto de estos sobre la empresa.

Cuadro 4. Matriz POAM

Variables externas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
OPORTUNIDADES			
ENTORNO ECONOMICO			
Disponibilidad de Crédito	0,02	3	0,06
Nivel de ingresos	0,04	4	0,16
Mejoramiento del Mercado	0,05	3	0,15
Evolución constante de equipos s. salud	0,2	4	0,8
ENTORNO SOCIAL			
Confianza en el Gobierno	0,02	4	0,08

Ubicación Geográfica	0,08	4	0,32
La Destinación de ingreso	0,04	3	0,12
ENTORNO CULTURAL			0
Hábitos de Compra	0,07	4	0,28
Actitud con respecto a la Calidad	0,04	4	0,16
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,03	3	0,09
ENTORNO DEMOGRAFICO			
Crecimiento poblacional	0,02	3	0,06
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.	0,02	3	0,06
Tendencias de Seguridad y Comunicación	0,02	3	0,06
Sistematización de la información	0,03	3	0,09
AMENAZAS			0
ENTORNO ECONOMICO			0
Inflación	0,02	2	0,04
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (pymes):	0,03	1	0,03
Crisis del sector salud	0,02	2	0,04
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL			
Infraestructura vial – deterioro de las vías:	0,06	1	0,06
Factores climáticos	0,07	2	0,14
Problemas de orden público	0,06	1	0,06
Actitud hacia a la Inversión	0,01	2	0,02
Patrones y cambios de Consumo	0,02	2	0,04
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL			
Grupos de presión	0,01	2	0,02
Reformas, Leyes y Decretos	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,96

Fuente: La presente investigación - 2013

Posteriormente y teniendo claro los factores externos se procede a realizar la **matriz de evaluación de factores externos MEFE**. Para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta los factores externos evaluados en el diagnóstico del entorno, para lo cual, se realizó el siguiente procedimiento:

Se realizó una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria externa, usando entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas; primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.

Posteriormente se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Después se le asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa: 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, luego se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 5. Matriz MEFE.

Variables internas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Clima laboral satisfactorio	0,03	3	0,09
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	0,02	2	0,04
Motivación del personal	0,06	1	0,06
Portafolio de productos	0,2	3	0,6
Calidad y reconocimiento del mercado	0,2	4	0,8
Manejo inadecuado de la publicidad	0,1	1	0,1
Manejo de proveedores	0,1	3	0,3
Implementación de capacitaciones	0,03	3	0,09
Buen flujo de comunicación	0,03	3	0,09
Falta de consenso en las decisiones	0,04	3	0,12
Escasa planeación financiera	0,17	1	0,17
TOTAL	1,0		2,46

Fuente: La presente investigación - 2013

Un resultado 4.0 indicara que una empresa compite en un sector atractivo y que dispone de muchas oportunidades, mientras que un resultado 1.0 indicara que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva. El resultado de la clasificación ponderada para la empresa SINAP SAS tiene una puntuación de 2.96, lo que indica que externamente las amenazas son más fuertes que las oportunidades, sin embargo, la empresa tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado, ya que gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten.

Después de aplicar la MEFE se procede a realizar ANALISIS PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO PCI. Para la realización del Perfil de Capacidad Interna se concertaron previamente los factores a analizar, eligiendo los más sobresalientes dentro de la empresa.

Mediante esta matriz se pudo definir de forma clara la situación de SINAP SAS en términos de sus capacidades directiva, competitiva, financiera, de talento humano y tecnológica.

Con relación a la capacidad directiva se pudo apreciar que esta empresa tiene fortalezas medias y altas en cuanto a herramientas administrativas; es débil en la parte de uso de planes estratégicos.

En cuanto a la parte tecnológica, financiera y de talento humano tienen el mismo perfil de fortalezas altas, medias y bajas, por lo cual sería conveniente desarrollar un factor específico; la capacidad competitiva es el elemento más sobresaliente en esta empresa, debido a la fuerza del servicio, lealtad y satisfacción del cliente, entre otros.

Cuadro 6. Diagnóstico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	alta	med	baja	alta	med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos.					X		X		
2. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
3. Velocidad de respuesta a entornos Cambiantes					X		X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Habilidad para responder a la tecnología			X					X	

6. Agresividad para enfrentar a la competen.			X				X		
7. Sistemas de Control					X			X	
8. Sistema de Coordinación					X				X
9. Evaluación de Gestión				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado nacional					X		X		
4. Fortaleza proveedores	X						X		
5. Portafolio de productos	X						X		
6. Precios competitivos	x						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mdo.			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	

5. Disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios	X						X		
8. Estabilidad de costos					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano			X				X		
2. Experiencia Técnica		X						X	
3. Nivel de Remuneración			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Capacidad de innovación			X					X	
2. Nivel de tecnología utilizado					X			X	
4. Nivel tecnológico					X			X	

Fuente: La presente investigación - 2013

El diagnostico interno permite evaluar que tan competitiva es la empresa en el sector, para ello se identifica las principales variables estratégicas del negocio, que determinan la competitividad de la empresa: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad tecnológica midiendo si es fortaleza, debilidad y el impacto en la gestión empresarial.

Una vez identificados los factores internos se procede a desarrollar la **MATRIZ MEFI**, para lo cual se procede a realizar los siguientes pasos: Se identifica las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa y 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 fortaleza o una debilidad, en donde 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante

La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado y 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

Conociendo los factores internos, se procede a escoger los elementos más importantes y de mayor relevancia para la empresa en la parte administrativa, talento humano y mercadeo.

Los siguientes ítems se les asignan una ponderación de acuerdo a la importancia para la empresa y su competitividad.

- Clima laboral satisfactorio: según su importancia y una calificación por cuanto se presentan un clima laboral adecuado en SINAP SAS.
- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos: baja importancia y una calificación baja por cuanto no existen elementos de planeación estratégica.
- Falta de manual de funciones, procedimientos y manual de higiene y seguridad industrial.
- Falta de motivación del personal: nivel intermedio de importancia y una calificación deficiente debido a que existe una baja motivación de los empleados.
- Calidad de los productos: tiene una alta importancia para la competitividad de la empresa y se evidencia una buena calificación debido a la calidad en el sector salud
- Precios competitivos: tiene una alta importancia y se tiene un buen margen en comparación con la competencia.
- Manejo inadecuado de la publicidad: tiene una alta importancia y baja calificación por cuanto no se ha implementado una campaña publicitaria.
- Manejo de proveedores: tiene un manejo adecuado de proveedores.
- Implementación de capacitaciones: se han programado capacitación para los empleados de manera irregular.
- Buen flujo de comunicación: la comunicación no se maneja en todos los sentidos.
- Falta de consenso en las decisiones: no se evidencia un proceso adecuado para la toma de decisiones.

El resultado el cuadro No. 7 muestra el ponderado una puntuación de 2.46, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas.

Una vez identificados y calificados los aspectos internos de la empresa, se procede a compararse con la competencia a través de la **matriz del perfil competitivo**, para esta se tienen en cuenta los parámetros siguientes: 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, la clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así: Debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor y fortaleza mayor.

Cuadro 7. Matriz MEFI

Variables internas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Clima laboral satisfactorio	0,03	3	0,09
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	0,02	2	0,04
Motivación del personal	0,06	1	0,06
Portafolio de productos	0,2	3	0,6
Calidad y reconocimiento del mercado	0,2	4	0,8
Manejo inadecuado de la publicidad	0,1	1	0,1
Manejo de proveedores	0,1	3	0,3
Implementación de capacitaciones	0,03	3	0,09
Buen flujo de comunicación	0,03	3	0,09
Falta de consenso en las decisiones	0,04	3	0,12
Escasa planeación financiera	0,17	1	0,17
TOTAL	1,0		2,46

Fuente: La presente investigación - 2013

La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa y 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.

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 está 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 amenazas.

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 compete.

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.

Cuadro 8. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA SINAP SAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Se cuenta con objetivos y políticas administrativas F2. Motivación del personal F3. Liderazgo F4. Incentivos – Motivación F5. Economías a escala F6 Bajos costos F7. Rentabilidad F8. Flujo de caja F9. Sistemas de información F10. Innovación F11. Participación en el mercado	D1. Trato del personal deficiente D2.No existen sistemas de planeación D3,Falta una política de talento humano D4. Ausencia de programa de control D6. Política motivacional y de capacitación inadecuada D7.No se realizada diagnóstico y planeación financiera D8. No existen indicadores de gestión
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Relaciones internacionales. O2. Políticas de importación y exportación O3. Economías a escala y nuevos	(O1 – F1) Desarrollo en el mercado. (O2 – F6) Competitividad en precios. (O3 – F5) Control de calidad en los diferentes productos.	(D1 y O1) Alianzas estratégicas para el ingreso a nuevos mercados

adelantos tecnológicos que permiten el ingreso de nuevos productos a beneficio de la empresa 04. Crecimiento de la población	(O4 – F1) Canales de distribución.	
	(O3 – F2) Capacitación al personal de la empresa.	(D6 – O4) Implementación de un incentivo de bonificación, distribución geográfica y planes de mercadeo, acorde a las necesidades del mercado.
	(O1 – F3) Desarrollo del mercado.	(D4 – O3) Invertir en un sistema operativo de control donde abarque inventarios, ventas, financiero.
	(O3 – F10) Innovación y renovación de nuevos productos y/o servicios.	(D8 – O3) Sistema de evaluación pertinente por cumplimiento de metas por líneas de productos y servicios.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Crisis en el sector salud	(F1-11: A1) Aprovechar las amenazas y/o debilidades de la competencia.	(D1-7: a A1 -5) Dar a conocer a todo el personal los cambios en el medio a nivel económico, administrativo y social.
A2. Fluctuación en precios	(F1 -11:A1) Competir con calidad	(D7: A:1-5) Hacer una planificación para realizar un buen uso de los recursos. Tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo para enfrentar a la competencia. Realizar estudios con base en los índices de satisfacción al cliente y estudio del sector.
A3. Productos sustitutos	(F2-A3) Planificar el área de ventas para minimizar el riesgo de la competencia.	
A4. Decrecimiento de la demanda	(F11 – A4) Fortalecer la imagen de SINAP SAS, a través de mejoramiento de procesos y oportunidad de respuesta frente al cliente	
A5. Crisis económica		

Fuente: La presente investigación - 2013

Una vez realizada estas matrices se procede a realizar la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), 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: Para esto se tiene en cuenta los siguientes factores: 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, 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 y Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

Posteriormente 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, después se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano y se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Cuadro 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	3
Aprovechamiento	4
Tasa de retorno de la inversión	3
Capital de Trabajo	3
Respaldo de la deuda	4
Flujo de caja	2
PROMEDIO	3,2

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

Calidad del servicio	-1
Participación en el mercado	-4
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre proveedores	-2
PROMEDIO	-1,6

Donde:

+1 = peor

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)

Tasa de inflación	-4
Cambios tecnológicos	-2
Variaciones de la demanda	-5
Presión competitiva	-3
PROMEDIO	-3,5

+6 = mejor

-1 = mejor

-6 = peor

FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)

Utilización de la capacidad de prestación de servicios	5
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de recursos	5
Intensidad del capital	4
Facilidad de entrada en el mercado	5
PROMEDIO	4,6

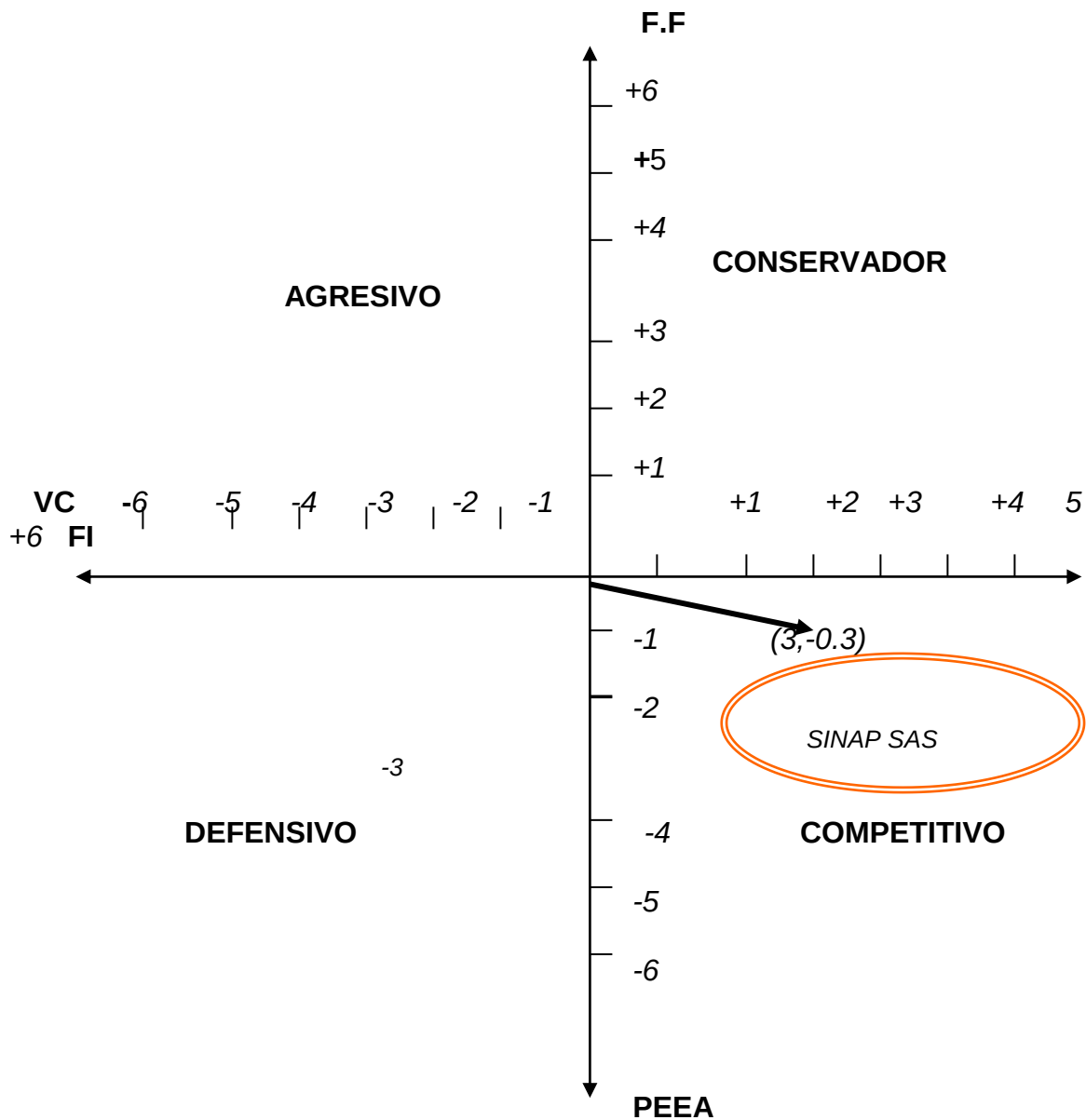
Fuente: La presente investigación - 2013

EJE X: $VC+FI = -1.6 + (4.6) = +3$

EJE Y: $FF+EA = +3.2 + (-3.5) = -0.3$

PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (3,-0.3)

Figura 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción



Fuente: La presente investigación - 2013

Esta matriz muestra si la empresa necesita de estrategias agresivas, conservadoras o competitivas, para ello trabaja con: una posición estratégica interna: Fortaleza financiera: FF, Ventaja Competitiva: VC y Una posición estratégica externa: Fortaleza de la industria: FI y Estabilidad ambiental: EA

Como el vector direccional queda ubicado en el cuadrante inferior derecho, SINAP SAS debe implementar estrategias de tipo competitivo, para ello las estrategias más adecuadas son: la penetración del mercado y el desarrollo de mercado.

Ahora se realiza la **matriz I.E.** 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 seguir.

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.

- **La matriz del boston consulting group (bcg)**

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (IE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

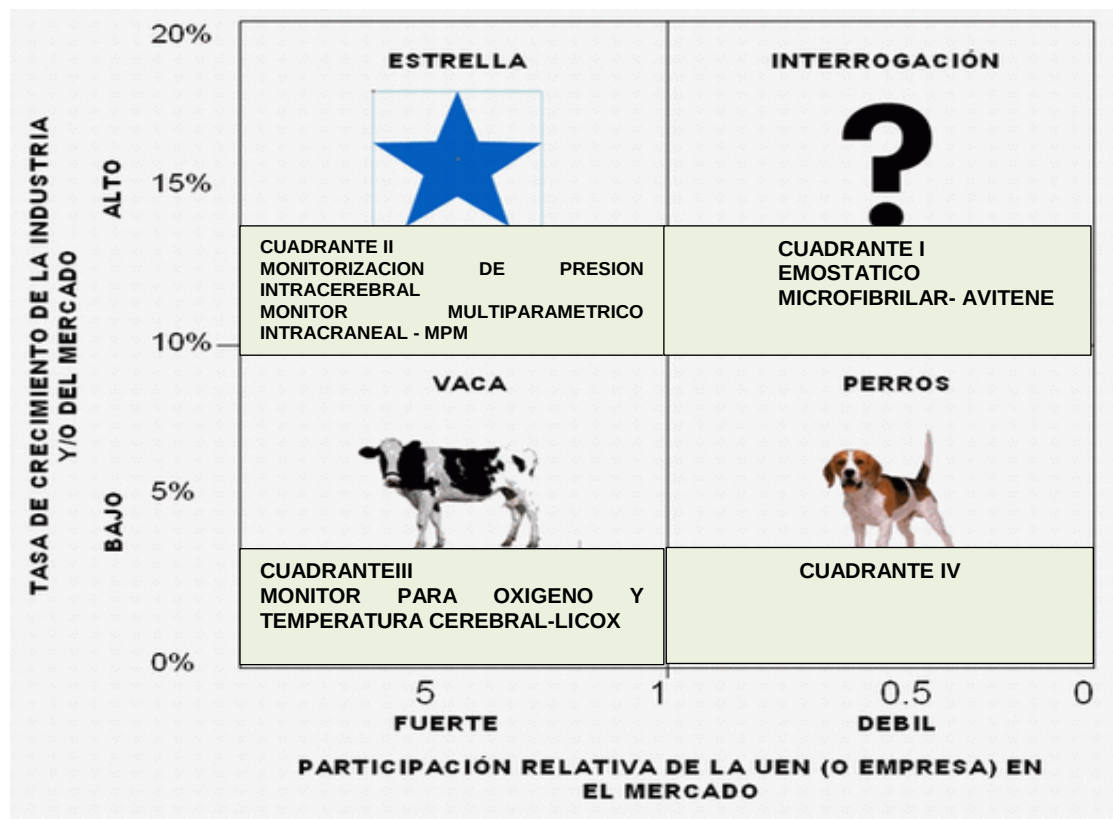
La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una

división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

b) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

Figura 13. Matriz del Grupo Consultor de Boston



Fuente: La presente investigación

(1) Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

(2) Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

(3) Las vacas de dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

(4) Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después

de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha).

En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Cuadro 10. Matriz IE

		CAPACIDAD INTERNA (MEFI)			
		4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO	1
A M B I E N T E E X T E R N O M E F E	A L T O	I	II 2.46	III	
	M E D I O	IV	V	VI	
	B A J O	VII	VIII	IX	
	1				

Fuente: La presente investigación

En cuanto a la matriz interna externa se mira que tanto la capacidad interna como el ambiente externo se encuentran en un nivel medio, lo que conlleva a generar estrategias de consolidación, en este caso las acciones que se debe tomar son las que permitan ganar fuerza con el mercado que se tiene, logrando afianzar este mercado para garantizar su fidelidad como cliente.

Al observar esta matriz, se puede identificar claramente que internamente la empresa tiene más fortalezas que debilidades y externamente las oportunidades que amenazas, por consiguiente para aprovechar esta situación se proponen las siguientes estrategias:

- Penetración de Mercados: la ubicación de los resultados ponderados de las matrices MEFI y MEFE, en la matriz I.E., sitúan a SINAP SAS, en una posición óptima para tratar de penetrar mercados, la cual, consiste en atender un mayor número de clientes en el mercado actual.
- Desarrollo de Productos: la empresa también puede utilizar esta estrategia, la cual, consiste en crear productos nuevos para vender en los mercados actuales.
- Diversificación: esta estrategia no se recomienda, debido a que las empresas de la competencia ofrecen gran cantidad de servicios, que para ofrecerlos implicarían una alta inversión, y para la empresa es prioritario destinar estos recursos para consolidarse en el mercado.
- Eliminación: No se recomienda que la empresa se retire del mercado, porque actualmente mantiene un mercado que le genera rentabilidad, y además existen condiciones favorables para crecer.
- Hacia atrás: no aplica para la empresa, puesto que esta estrategia está más orientada a empresas productoras.
- Integración Horizontal: no se recomienda para la empresa, puesto que la liquidez actual, no le permite adquirir empresas competidoras, además, la prioridad es la expansión y penetración de mercados.

Posterior a esto se procede a elaborar la **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y está 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.

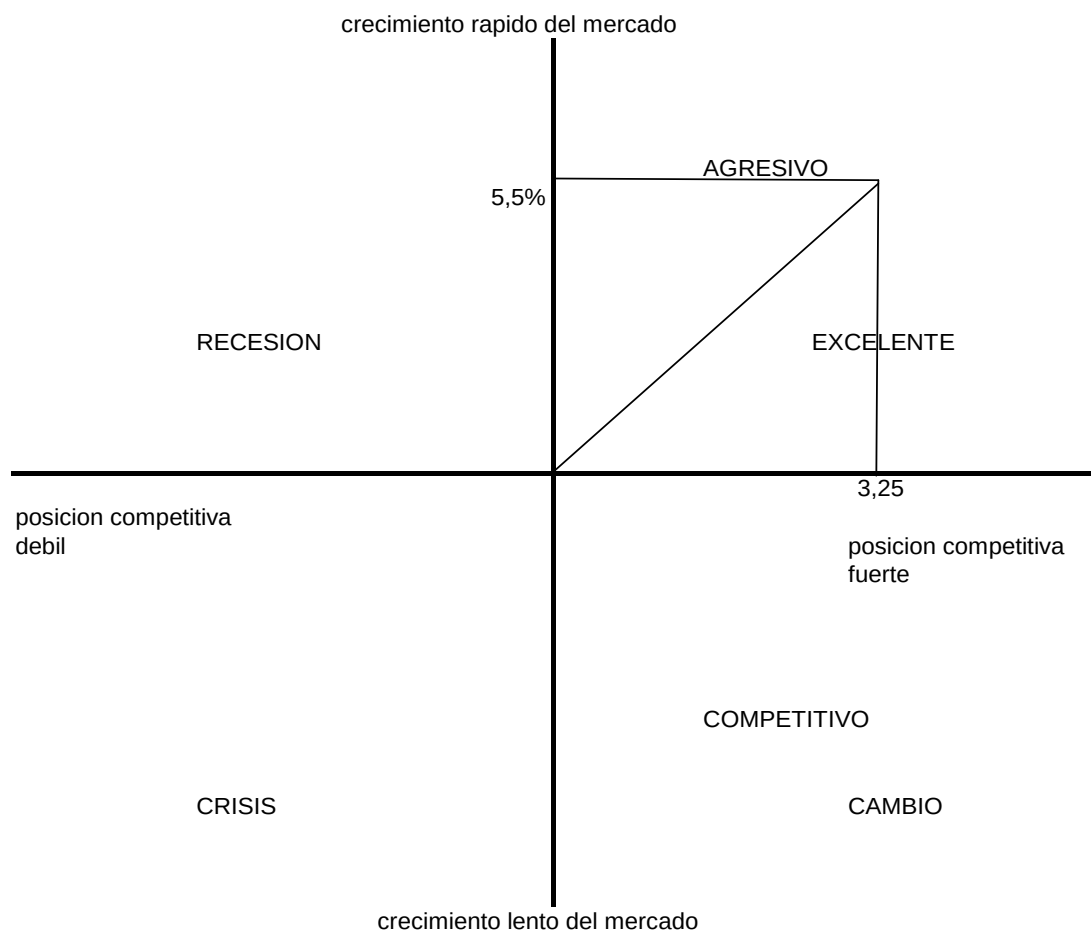
CUADRANTE II: Recomendamos hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

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 con empresas proveedoras.

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

Cuadro 11. Matriz de la gran estrategia



Fuente: La presente investigación - 2013

De acuerdo con estadísticas de la Cámara de Comercio, el crecimiento de la industria del sector de la salud, para el año 2012, es del 5,5%, y se asume este como un crecimiento rápido del mercado, debido a que el sector es un pilar fundamental en el crecimiento de la economía del País.

El resultado de esta matriz muestra un crecimiento rápido del mercado, como consecuencia del papel tan importante que juega el sector dentro del desarrollo de la economía nacional, además la empresa tiene unas ventajas competitivas fuertes que le permiten aprovechar las oportunidades externas en muchos campos y asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario. Se plantea la siguiente estrategia:

Desarrollo de Mercado: En la matriz de la gran estrategia miramos que se presenta un crecimiento rápido del mercado, y alta capacidad competitiva, lo que ubica la organización en un nivel competitivo en el cual la empresa tiene que jugar con un mercado ya establecido y una competencia fuerte.

Para afianzar el posicionamiento en el mercado se debe desarrollar estrategias que le permitan ser diferenciados de la competencia ofreciendo calidad y atención al cliente que genere una motivación, así mismo, esto se refleje en las instalaciones cómodas, agradables, y con personal calificado para guiarle en el proceso de compra y prestación del servicio.

En cuanto a la ubicación de la empresa es una de las variables que garantizan el buen desempeño, ya que, por estar ubicado en un sector estratégico cercano a el nicho de mercado.

3.2 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

- **QUIENES SOMOS:** Somos una empresa dedicada a la comercialización e importación de dispositivos médicos para Neurocirugía, Cirugía de Columna, Cirugía Cardiovascular y Especialidades quirúrgicas en general.

Ofrecemos asesoría en biotecnología garantizando la difusión del conocimiento y de la experiencia adquirida en tecnología de punta en el área médica.

- **MISSION:** SINAP S.A. es una compañía que ofrece tecnología de punta de la mano con la más alta calidad reconocida internacionalmente y a un costo favorable para las diferentes Instituciones de Salud de Nariño, con el propósito principal de generar bienestar, calidad de vida y la pronta recuperación de los pacientes.

Estamos comprometidos con la capacitación continua del cuerpo médico en los últimos avances tecnológicos y científicos al servicio de la comunidad. Nuestro compromiso es establecer un equilibrio entre los servicios de salud ofrecidos por las instituciones a sus usuarios, dinamizando los procesos de atención al garantizar la disponibilidad de los dispositivos médicos ofrecidos por nuestra empresa de manera oportuna durante las 24 horas del día.

- **VISION** Ser en el 2014 la compañía número uno a nivel nacional e internacional ofreciendo los mejores servicios a las Instituciones de Salud comprometidas como nosotros con la tecnología. Ser líderes en las áreas en que ofrecemos servicios con el intercambio de saberes que permita armonizar los avances científicos y tecnológicos con las exigencias del crecimiento y desarrollo de nuestra región.
- **Nuestros Principios y Valores:**
 - **Honestidad:** Trabajar con altos valores éticos y morales.
 - **Respeto y comprensión:** en las relaciones internas y externas de la compañía.
 - **Participación:** A través de la confianza, creatividad y entusiasmo de cada uno de los funcionarios.
 - **Justicia:** Dar a cada uno de sus funcionarios lo debido, en relación a sus aportes efectivos a los resultados de la empresa.
 - **Solidaridad:** Para elevar el grado de satisfacción personal y Social.
 - **Ejemplaridad:** en todas las acciones ejercidas sobre la Empresa.
 - **Responsabilidad:** Libre iniciativa guiada al cumplimiento de las funciones de cada uno de sus funcionarios.
 - **Profesionalismo:** Mediante el dominio de disciplinas que afectan el desarrollo de las funciones planeadas y continua actualización de documentos.
 - **Superación:** Individual y colectiva para preservar la competitividad de la Empresa.

3.3 DIAGNOSTICO FINANCIERO

La condición necesaria para formular una estrategia exitosa consiste en partir de un conocimiento profundo de la situación que se está enfrentando y de un diagnóstico acertado acerca de ella. Por eso, el diagnostico financiero no es una recopilación de conclusiones aisladas, sin un hilo conductor que las relaciones entre sí, ni una lista interminable de ratios con sus respectivos valores normales a partir de los cuales un analista puede establecer conclusiones acerca de las bondades o deficiencias de SINAP SAS.

3.3.1 Análisis Vertical: El Análisis Vertical es un análisis estático que se aplica en el Balance General y en el Estado de Resultados en el cual se relaciona o compara en porcentaje una variable que se toma como base ó parámetro respecto a las demás. Para su implementación se necesita tan sólo de un estado financiero a una fecha de corte dada.

En el caso del Estado de Resultados en la primera columna aparecerán los rubros o nombres de las cuentas, en la segunda columna se relacionan los saldos de las cuentas a la fecha de corte y en la tercera columna se toma como base las ventas brutas y cada cuenta se divide entre el total de las ventas brutas para así determinar la participación porcentual de la cuenta en referencia respecto de las ventas brutas.

Su resultado le permite a la administración tener información respecto V.G. cuanto representa los costos de ventas, los gastos administrativos, los gastos de venta, los intereses, los impuestos y la misma utilidad neta respecto de las ventas brutas para así comparar su resultado con las perspectivas trazadas.

En relación con el Balance General, en la primera columna se relacionan los nombres de las cuentas, en la segunda columna los saldos de las cuentas garantizando que la ecuación patrimonial esté en equilibrio.

En la tercera columna de comparar presupuestalmente cada cuenta respecto al total del grupo al que pertenece (V.G: la caja respecto al total del activo corriente) y en la cuarta columna se relacionan, para el caso de los activos, cada cuenta respecto el total de los activos y, para el caso de los pasivos y patrimonio, cada cuenta respecto al total del pasivo más el patrimonio.

Con base en lo anterior la administración podrá saber cuánto representan los activos corrientes, fijo y otros activos respecto el total de los activos; cuanto representa el pasivo corriente, pasivo no corrientes, total pasivo y patrimonio respecto el total de la estructura financiera de la empresa.

Cuadro 12. Análisis vertical balance general

SINAP SAS -BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL				
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2011 Y 2012				
	AÑO 2011		AÑO 2012	
	Valor	%	Valor	%
ACTIVO				
DISPONIBLE	60.572.987,00	8,66	189.613.334,00	19,2441
CAJA	200.000,00	0,03	200.000,00	0,0203
BANCOS	58.599.673,00	8,38	187.478.824,00	19,0275
CUENTAS DE AHORRO	1.773.313,00	0,25	1.934.510,00	0,19634
DEUDORES	562.099.275,00	80,37	576.621.792,00	58,5221
CLIENTES NACIONALES	491.634.134,00	70,30	550.628.195,00	55,8839
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	2.253.842,00	0,32	0,00	0
ANTICIPOS Y AVANCES	62.394.241,00	8,92	6.914.996,00	0,70181
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22.887.961,00	3,27	22.564.084,00	2,29006
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	-27.920,00	0,00	330.606,00	0,03355
PROVISION CLIENTES	-17.042.983,00	-2,44	-3.816.189,00	-0,3873
INVENTARIOS	67.059.210,00	9,59	206.834.919,00	20,9919
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	67.059.210,00	9,59	206.834.919,00	20,9919
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	689.731.472,00	98,62	973.070.145,00	98,7581
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	9.145.612,00	1,31	12.236.797,00	1,24193
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	7.730.272,00	1,11	7.730.272,00	0,78455
DEPRECIACION ACUMULADA	-5.947.084,00	-0,85	-4.403.578,00	-0,4469
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.783.188,00	0,25	3.326.694,00	0,33763
EQUIPO DE OFICINA	5.912.830,00	0,85	5.687.830,00	0,57726
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.703.290,00	-0,24	-1.120.118,00	-0,1137
MUEBLES Y ENSERES	4.209.540,00	0,60	4.567.712,00	0,46358
EQUPO DE COMPUTACION	8.564.134,00	1,22	8.129.134,00	0,82504
DEPRECIACION ACUMULADA	-5.683.660,00	-0,81	-4.089.073,00	-0,415
EQUIPO DE COMPUTACION Y	2.880.474,00	0,41	4.040.061,00	0,41003
BICICLETAAS	665.143,00	0,10	665.143,00	0,06751
DEPRECIACION ACUMULADA	392.733,00	0,06	-362.813,00	-0,0368
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	272.410,00	0,04	302.330,00	0,03068
DIFERIDOS	478.125,00	0,07		0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	9.623.737,00	1,38	12.236.797,00	1,24193
TOTAL ACTIVOS	699.355.209,00	100,00	985.306.842,00	100
PASIVOS				
PROVEEDORES	307.698.924,00	44,00	758.076.981,00	76,938
CUENTAS POR PAGAR	90.087.936,00	12,88	43.375.480,00	4,4022
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	13.981.905,00	2,00	0,00	0

OBLIGACIONES LABORALES	3.010.791,00	0,43	9.171.887,00	0,9309
OTROS PASIVOS	1.569.215,00	0,22	25.161.910,00	2,5537
ANTICIPOS DE CLIENTES	101.697.417,00	14,54	50.064.965,00	5,0812
TOTAL PASIVO	518.046.188,00	74,07	885.851.223,00	89,906
				0
PATRIMONIO				0
CAPITAL SOCIAL	25.000.000,00	3,57	25.000.000,00	2,5373
RESERVA LEGAL	8.388.000,00	1,20		0
CAPITALIZACIONES	68.808.171,00	9,84		0
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	2.490.454,00	0,36	2.490.454,00	0,2528
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	-11.918.464,00	-1,70	-11.918.464,00	-1,21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	88.540.860,00	12,66	83.883.629,00	8,5135
TOTAL PATRIMONIO	181.309.021,00	25,93	99.455.619,00	10,094
		0,00		0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	699.355.209,00	100,00	985.306.842,00	100

Fuente: La presente investigación - 2013

ACTIVO: Para el primer año 2011 de análisis las representaciones más significativas se encuentran en las cuentas de los activos corrientes representadas en cuentas de **deudores** con una participación del 58.55%, participación realmente importante, pero que refleja inconvenientes en la rotación de cartera, puesto que son Cuentas por Cobrar y en inventarios con el 20.99%. Un porcentaje importante lo cubre el disponible con el cuenta la empresa debido a la política de mantener los recursos disponibles para el pago de las obligaciones con los proveedores y demás gastos operativos; esta cuenta representa el 19.24%. Entre tanto en el año 2012 la cuenta más representativa es deudores con el 80.37% con relación a los activos totales, como se observa esta cuenta disminuye. La cuenta de inventarios representa el 9.59% con respecto a los activos totales y la cuenta del disponible para el pago del pasivo es del 8.66%.

En Propiedad, Planta y Equipo; se encuentra reflejado tan sólo con una participación del 1.24%, conformado básicamente por equipo de oficina y muebles y enseres.

PASIVO: El total de **Cuentas por Pagar** a proveedores y como cuenta más representativa dentro del pasivo la cual representa el 76.93%. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo es del 89%; es decir que la empresa mayoritariamente le pertenece a terceros; en este caso los proveedores.

En el año 2012 en el pasivo las cuentas más representativas son proveedores con el 44%, cuentas por pagar con el 12.88% y anticipos de clientes el 14.54%. El total pasivo representa el 74% del total de los activos.

PATRIMONIO: El *Capital Social* representa el 2.53% sobre el Activo Total. El total del Patrimonio representa el 10.09% sobre el Activo Total; es decir que este porcentaje le pertenece a los propietarios de la empresa.

En cuanto al patrimonio, esta cuenta representa el 25% sobre el total de los activos, parte que le corresponde a los socios de la empresa, reflejada en las capitalizaciones en el 9.84% y utilidad del ejercicio en el 12.66%.

Cuadro 13. Análisis vertical Estado de resultados

SINAP SAS ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012 ANALISIS VERTICAL				
	AÑO 2012		AÑO 2011	
	Valor	%	Valor	%
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES	3,376,631,019.00	100.00	3,590,415,942.00	100.00
INGRESOS NETOS	3,376,631,019.00	100.00	3,590,415,942.00	100.00
COSTO DE VENTA	2,941,768,790.00	87.12	3,149,987,494.00	87.73
UTILIDAD BRUTA	434,862,229.00	12.88	440,428,448.00	12.27
GASTOS ADMINISTRACION Y DE VENTAS	330,444,390.00	9.79	324,619,513.00	9.04
UTILIDAD OPERACIONAL	104,417,840.00	3.09	115,808,935.00	3.23
INGRESOS NO OPERACIONALES	20,793,147.00	0.62	5,561,707.00	0.15
CORRECCION MONETARIA	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS NO OPERACIONALES	36,670,126.00	1.09	37,487,012.00	1.04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	88,540,860.00	2.62	83,883,629.00	2.34
IMPUESTO DE RENTA	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	88,540,860.00	2.62	83,883,629.00	2.34

Fuente: La presente investigación - 2013

Se observa que el costo de ventas representa en el año 2011 el 87.73% y 87.12% sobre el total de las ventas, costos demasiado elevado; por tanto la compañía debe optar por políticas para la reducción de costos por pronto pago o descuentos por volumen; ya que la utilidad neta tan sólo equivale al 2.34% y 2.62% del total de las ventas. Los gastos de ventas representados en publicidad

y pago de personal de ventas representan el 9.02% y 9.79% respectivamente sobre el total de los ingresos operacionales.

Es evidente que la empresa debe tomar medidas para la reducción de los costos y gastos operacionales para incrementar sus márgenes de rentabilidad y ser más competitivos.

3.3.2 Análisis Horizontal: Es un análisis dinámico que se aplica al Balance General y al Estado de resultados. Se considera dinámico por cuanto para su aplicación se necesitan mínimo de dos períodos contables (periodo 1 y periodo 2).

En su aplicación, tanto para el Balance General como para el Estado de Resultado se relaciona:

- Una primera columna en la cual parecen los nombres de las cuentas.
- En una segunda columna aparecen los saldos del primer periodo.
- En la tercera columna los saldos del segundo periodo.
- En la cuarta columna en la cual se calcula la variación absoluta o crecimiento que entre un año y otro presentaron las cuentas de cada estado financiero en particular, la cual se calcula restándole al saldo de las cuentas del período dos (2), los saldos de las cuentas del período uno (1).

Además de obtener el crecimiento absoluto, se crea una quinta columna en la cual se determina el crecimiento porcentual alcanzado por cada cuenta en particular.

El cálculo de esta variación o crecimiento le sirve a la administración para denotar los crecimientos absolutos y porcentuales que han logrado cada cuenta como resultado de las decisiones de inversión, financiamiento y de dividendos que se han tomado en un tiempo determinado.

Con base en lo anterior se podrá determinar aspectos como tendencias y comportamientos de las cuentas a través del tiempo, si esas tendencias se han mantenido, si se han fortalecido o si por el contrario nos muestran algún deterioro en su comportamiento.

Cuadro 14. Análisis horizontal balance general

SINAP SAS					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2012					
ANALISIS HORIZONTAL					

	AÑO 2012	AÑO 2011 (Base)	VARIACION ABSOLUTA		
	Valor	Valor	INCREM.	DISMIN..	%
ACTIVO					
DISPONIBLE	60,572,987.00	189,613,334.00		129,040,347.00	-68.05
CAJA	200,000.00	200,000.00		0.00	0.00
BANCOS	58,599,673.00	187,478,824.00		128,879,151.00	-68.74
CUENTAS DE AHORRO	1,773,313.00	1,934,510.00		-161,197.00	-8.33
DEUDORES	562,099,275.00	576,621,792.00		-14,522,517.00	-2.52
CLIENTES NACIONALES	491,634,134.00	550,628,195.00		-58,994,061.00	-10.71
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	2,253,842.00	0.00	2,253,842.00		100.00
ANTICIPOS Y AVANCES	62,394,241.00	6,914,996.00	55,479,245.00		
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22,887,961.00	22,564,084.00	323,877.00		
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	-27,920.00	330,606.00		-358,526.00	-108.45
PROVISION CLIENTES	-17,042,983.00	-3,816,189.00		-13,226,794.00	346.60
INVENTARIOS	67,059,210.00	206,834,919.00		139,775,709.00	-67.58
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	67,059,210.00	206,834,919.00		139,775,709.00	-67.58
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	689,731,472.00	973,070,145.00		283,338,673.00	-29.12
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	9,145,612.00	12,236,797.00		-3,091,185.00	-25.26
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	7,730,272.00	7,730,272.00		0.00	0.00
DEPRECIACION ACUMULADA	-5,947,084.00	-4,403,578.00		-1,543,506.00	35.05
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,783,188.00	3,326,694.00		-1,543,506.00	-46.40
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	5,912,830.00	5,687,830.00	225,000.00		3.96
DEPRECIACION ACUMULADA	-1,703,290.00	-1,120,118.00		-583,172.00	52.06
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	4,209,540.00	4,567,712.00		-358,172.00	-7.84
EQUIPO DE COMPUTACION	8,564,134.00	8,129,134.00	435,000.00		5.35
DEPRECIACION ACUMULADA	-5,683,660.00	-4,089,073.00		-1,594,587.00	39.00
EQUIPO DE COMPUTACION Y	2,880,474.00	4,040,061.00		-1,159,587.00	-28.70
BICICLETAAS	665,143.00	665,143.00			
DEPRECIACION ACUMULADA	392,733.00	-362,813.00	755,546.00		-208.25

FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	272,410.00	302,330.00		-29,920.00	-9.90
DIFERIDOS	478,125.00		478,125.00		#¡DIV/0!
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	9,623,737.00	12,236,797.00		-2,613,060.00	-21.35
TOTAL ACTIVOS	699,355,209.00	985,306,842.00		285,951,633.00	-29.02
PASIVOS					
PROVEEDORES	307,698,924.00	758,076,981.00		450,378,057.00	-59.41
CUENTAS POR PAGAR	90,087,936.00	43,375,480.00	46,712,456.00		107.69
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	13,981,905.00	0.00	13,981,905.00		100.00
OBLIGACIONES LABORALES	3,010,791.00	9,171,887.00		-6,161,096.00	-67.17
OTROS PASIVOS	1,569,215.00	25,161,910.00		-23,592,695.00	-93.76
ANTICIPOS DE CLIENTES	101,697,417.00	50,064,965.00	51,632,452.00		103.13
TOTAL PASIVO	518,046,188.00	885,851,223.00		367,805,035.00	-41.52
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	25,000,000.00	25,000,000.00			
RESERVA LEGAL	8,388,000.00		8,388,000.00		100.00
CAPITALIZACIONES	68,808,171.00		68,808,171.00		100.00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	2,490,454.00	2,490,454.00	0.00		0.00
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	-11,918,464.00	-11,918,464.00	0.00		0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	88,540,860.00	83,883,629.00	4,657,231.00		5.55
TOTAL PATRIMONIO	181,309,021.00	99,455,619.00	81,853,402.00		82.30
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	699,355,209.00	885,851,223.00		186,496,014.00	-21.05

Fuente: La presente investigación - 2013

ACTIVO: En relación al activo, se observa una disminución del 21% representado en \$186.496.014. Dicho incremento se debió al movimiento en las cuentas del activo corriente (disponible, clientes, deudores varios, entre otras) y las cuentas del activo fijo).

Activo Corriente: En el año 2012, el efectivo a corto plazo se disminuyó en 68.05% representado en \$129.040.347 con respecto al 2011, principalmente debido al decremento de la cuenta clientes que se incrementó en un 10.71%, inventarios en un 29%, entre otros. La disminución del activo corriente en un 29% desfavorece a la empresa debido a que disminuye la capacidad de pago para el cumplimiento de obligaciones con bancos y terceros.

Activos fijos: Con respecto a este ítem representado en propiedad, planta y equipo tuvo una disminución de 25.26% representada \$ 3.091.185.

Activos diferidos: Con respecto a esta cuenta se observa un decrecimiento del 100% representado en \$478.125 de cargos diferidos y gastos pagados por anticipado.

PASIVO: En este periodo se presentó un crecimiento en el pasivo del 59.41% (\$450.378.057.00), debido a que crecieron las cuentas por pagar, proveedores y anticipos de clientes.

PATRIMONIO: La cuenta del patrimonio aumento en un 82.30% representado en \$81.853.402. Como se nota el incremento de los activos de la empresa se debió básicamente a incremento en las reservas (100%), capitalizaciones (100%) representado en \$68.808.171 y resultado del ejercicio (5.5%).

En conclusión se observa que los activos decrecieron, al igual que el pasivo y el patrimonio se incrementó por el efecto de las capitalizaciones.

Cuadro 15. Análisis horizontal estado de resultados

SINAPSAS					
ESTADO DE RESULTADOS					
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2011 Y 2012					
ANALISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2012	AÑO 2011	VARIACION ABSOLUTA		
	Valor	(Base) Valor	INCREM.	DISMIN..	%
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	3,376,631,019	3,590,415,942		-213,784,923	-5.95
INGRESOS NETOS	3,376,631,019	3,590,415,942		-213,784,923	-5.95
COSTO DE VENTA	2,941,768,790	3,149,987,494		-208,218,704	-6.61
UTILIDAD BRUTA	434,862,229	440,428,448		-5,566,219	-1.26
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	330,444,390	324,619,513	5,824,877		1.79
UTILIDAD OPERACIONAL	104,417,840	115,808,935		-11,391,095	-9.84
INGRESOS NO OPERACIONALES	20,793,147	5,561,707	15,231,440		273.86

CORRECCION MONETARIA	0.00	0.00		0.00	0.00
GASTOS NO OPERACIONALES	36,670,126	37,487,012		-816,886.00	-2.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	88,540,860	83,883,629	4,657,231		0.00
IMPUESTO DE RENTA	0.00	0.00		0.00	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	88,540,860	83,883,629	4,657,231		5.55

Fuente: La presente investigación - 2013

Como se observa los ingresos operacionales por ventas decrecieron en un 6.06% debido a la crisis que se presente en el año 2012, el costo de ventas tuvo una disminución significativa al pasar de 2.941.768.790 a \$3.149.987.494; observándose una disminución de \$208.2018.704 representados en el 1.28%. Igualmente se observa una disminución importante en los ingresos operacionales representados en el 273%; por estas circunstancias se observa que para el año 2012 se obtiene una mayor utilidad valorada en \$4.867.231 variando un % de 6.66% del año 2012 con respecto al 2011.

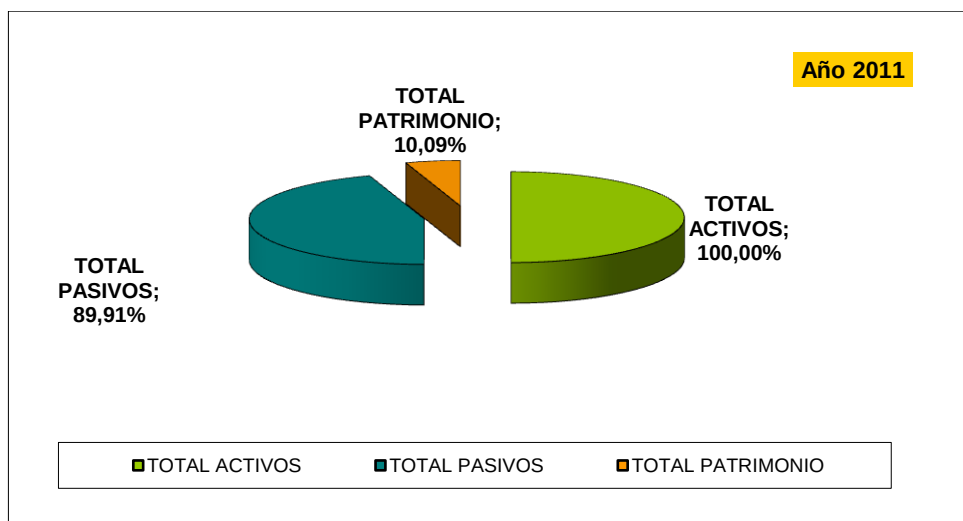
3.3.3 Análisis de Participación: En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del balance general representado en los activos, pasivos y patrimonio.

Cuadro 16. Balance general

SINAP SAS				
BALANCE GENERAL				
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2011 Y 2012				
ANALISIS DE PARTICIPACION				
	AÑO 2011		AÑO 2012	
	Valor	%	Valor	%
TOTAL ACTIVOS	985.306.842,00	100,00%	699.355.209,00	100,00%
TOTAL PASIVOS	885.851.223,00	89,91%	518.046.188,00	74,07%
TOTAL PATRIMONIO	99.455.619,00	10,09%	181.309.021,00	25,93%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	985.306.842,00	100,00	699.355.209,00	100,00

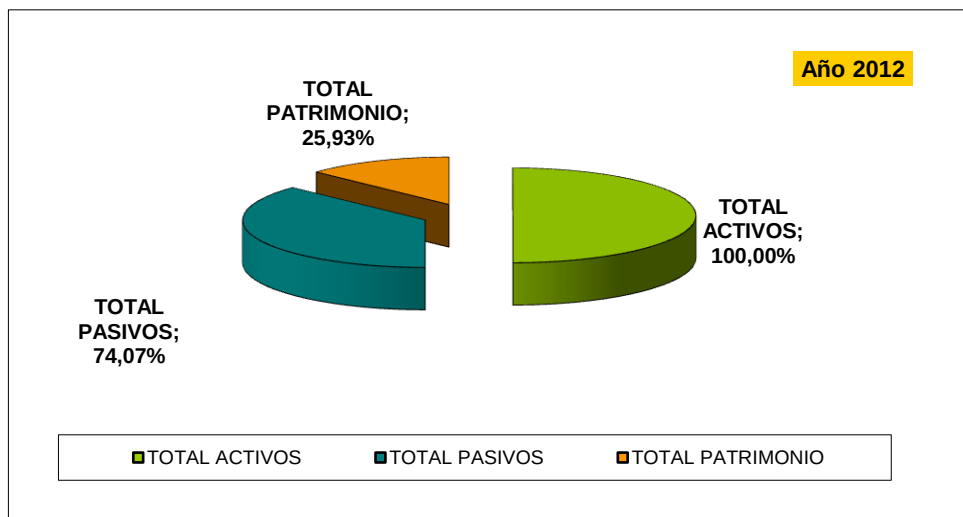
Fuente: La presente investigación - 2013

Figura 14. Balance general 2011



Fuente: La presente investigación - 2013

Figura 15. Balance general 2012



Fuente: La presente investigación – 2013

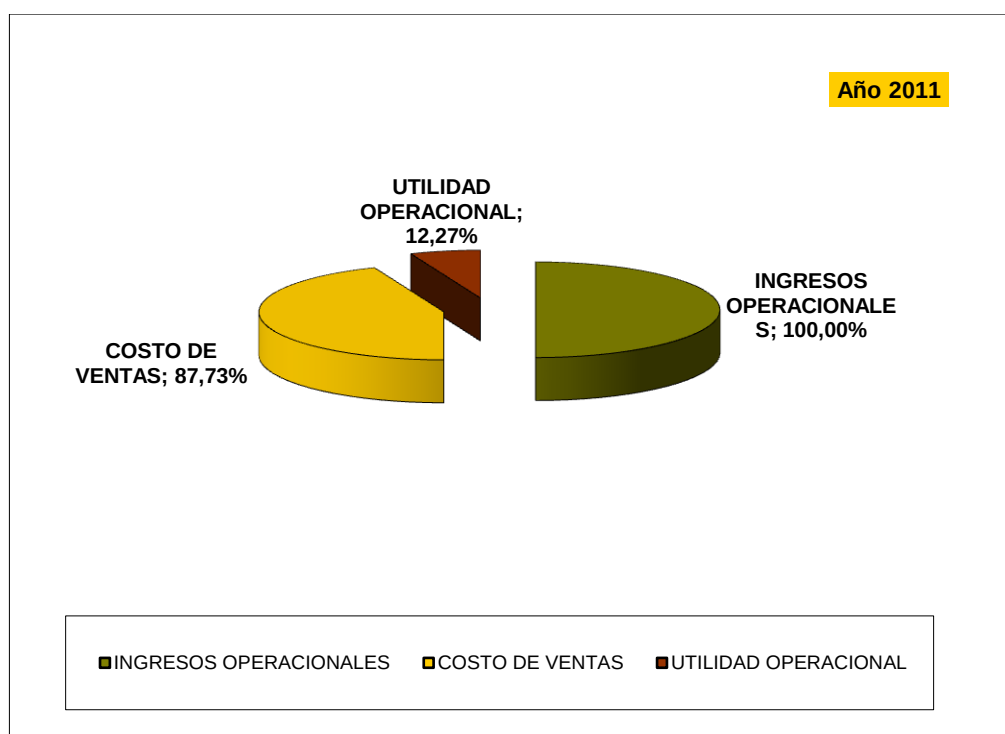
En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del estado de resultados representado en los ingresos, costos y utilidad.

Cuadro 17. Estado de resultados

SINAP SAS				
ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2011 Y 2012				
ANALISIS DE PARTICIPACION				
	AÑO 2011		AÑO 2012	
	Valor	%	Valor	%
INGRESOS OPERACIONALES	3.590.415.942,00	100,00%	3.376.631.019,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	3.149.987.494,00	87,73%	2.941.768.790,00	87,12%
UTILIDAD OPERACIONAL	440.428.448,00	12,27%	434.862.229,00	12,88%

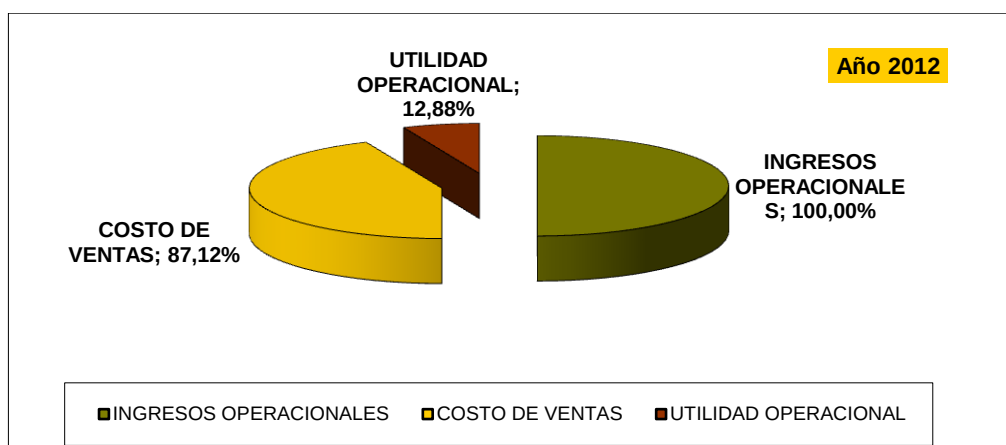
Fuente: La presente investigación - 2013

Figura 16. Estado de resultados 2011



Fuente: La presente investigación - 2013

Figura 17. Estado de resultados 2012



Fuente: La presente investigación - 2013

3.3.4 Indicadores Financieros 2011, 2012: El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

Cuadro 18. Indicadores financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
RAZON CORRIENTE	Activo Corriente	=	973.070.145	1,10	689.731.472	1,33
	Pasivo Corriente		885.851.223		518.046.188	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	973.070.145 885.851.223	87.218.922	689.731.472 518.046.188	171.685.28

RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
LEVERAGE TOTAL	Pasivo	=	885.851.223	8,91	518.046.188	2,86
	Patrimonio		99.455.619		181.309.021	

RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	=	3.590.415.942	3,64	3.376.631.019	4,83
	Activo Total		985.306.842		699.355.209	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	=	360	98,79	360	74,56
	Rotación del activo		3,64		4,83	

INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
RAZON DE COSTOS OPERACIONALES A VENTAS NETAS	Gastos Operacionales * 100	=	3.149.987.494	87,73%	2.941.768.790	87,12 %
	Ventas Netas		3.590.415.942		3.376.631.019	
RAZON DE UTILIDAD OPERACIONAL A VENTAS NETAS (MARGEN OPERACIONAL)	Utilidad Operacional * 100	=	115.808.935	3,23%	104.417.840	3,09 %
	Ventas Netas		3.590.415.942		3.376.631.019	
RAZON DE UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS (MARGEN NETO)	Utilidad neta * 100	=	83.883.629	2,34%	88.540.860	2,62 %
	Ventas Netas		3.590.415.942		3.376.631.019	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL ACTIVO (RENDIMIENTO SOBRE INVERSION)	Utilidad neta * 100	=	83.883.629	8,51%	88.540.860	12,66 %
	Activo Total		985.306.842		699.355.209	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL PATRIMONIO (RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO)	Utilidad Neta * 100	=	83.883.629	84,34%	88.540.860	48,83 %
	Patrimonio		99.455.619		181.309.021	

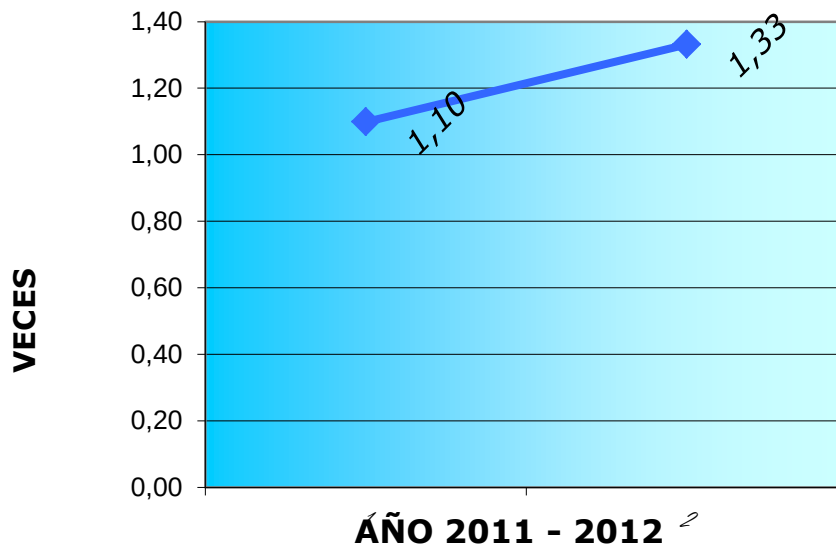
Fuente: La presente investigación - 2013

Indicadores de liquidez: La empresa SINAP SAS, 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 SINAP SAS dispone de \$1.100 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2012 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$1.33.

Análisis: Este indicador es bueno, debido a que la relación que se espera es al menos de uno a uno y en este caso se supera tal condición; este indicador se justifica debido a que el activo corriente posee cuentas que tiene una buena participación como los bancos los cuales tienen un crecimiento importante en los años de estudio y benefician la liquidez de la empresa, de igual manera en el pasivo se cuenta con el impuesto de renta el cual al hacerse exigible cada año permite que la liquidez mejore.

Figura 18. Índice de Liquidez

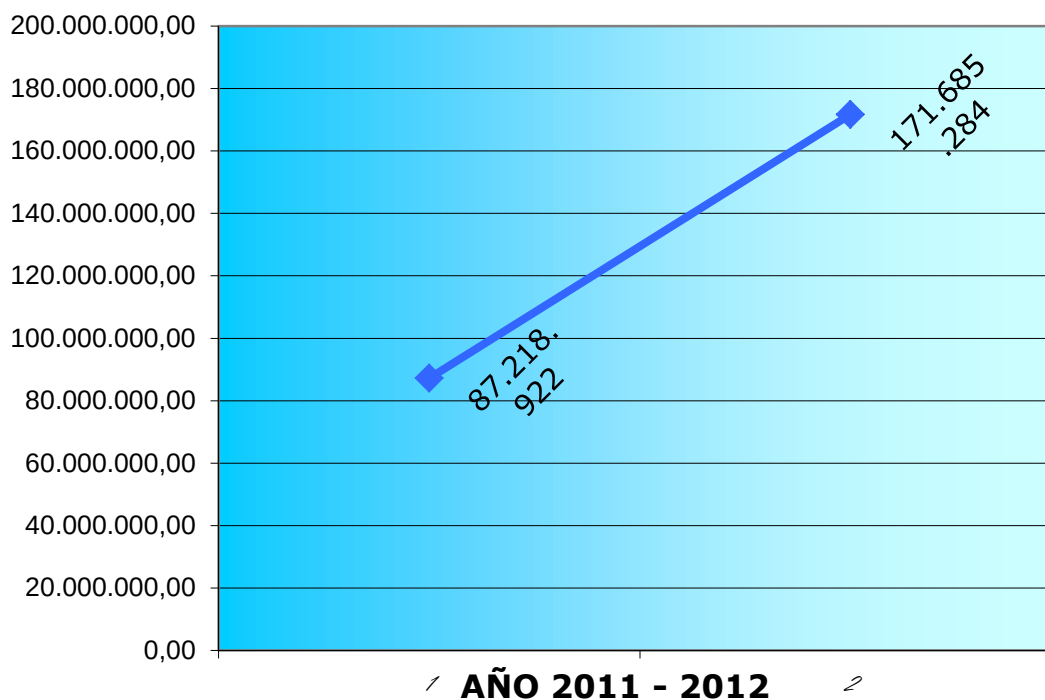


Fuente: La presente investigación - 2013

- **Capital Neto de Trabajo:** Si SINAP SAS tomará la decisión de pagar todas sus deudas a corto plazo para el año 2011 se tendría un excedente de \$87.218.922. Para el año de 2012 el Capital Neto de Trabajo era de \$171.685.284. Se evidencia como año tras año se incrementa el capital de trabajo.

Análisis: Este indicador es bueno por lo que se alcanza a cubrir el pasivo corriente, y se cuenta con un remanente importante desde el año uno, el cual va creciendo y está representado en parte por efectivo y cuantas por cobrar, de igual forma es importante destacar que para el siguiente año se cuenta con un remanente más considerable, lo que genera un mayor respiro para la empresa, en el tema de la liquidez.

Figura 19. Capital de Trabajo



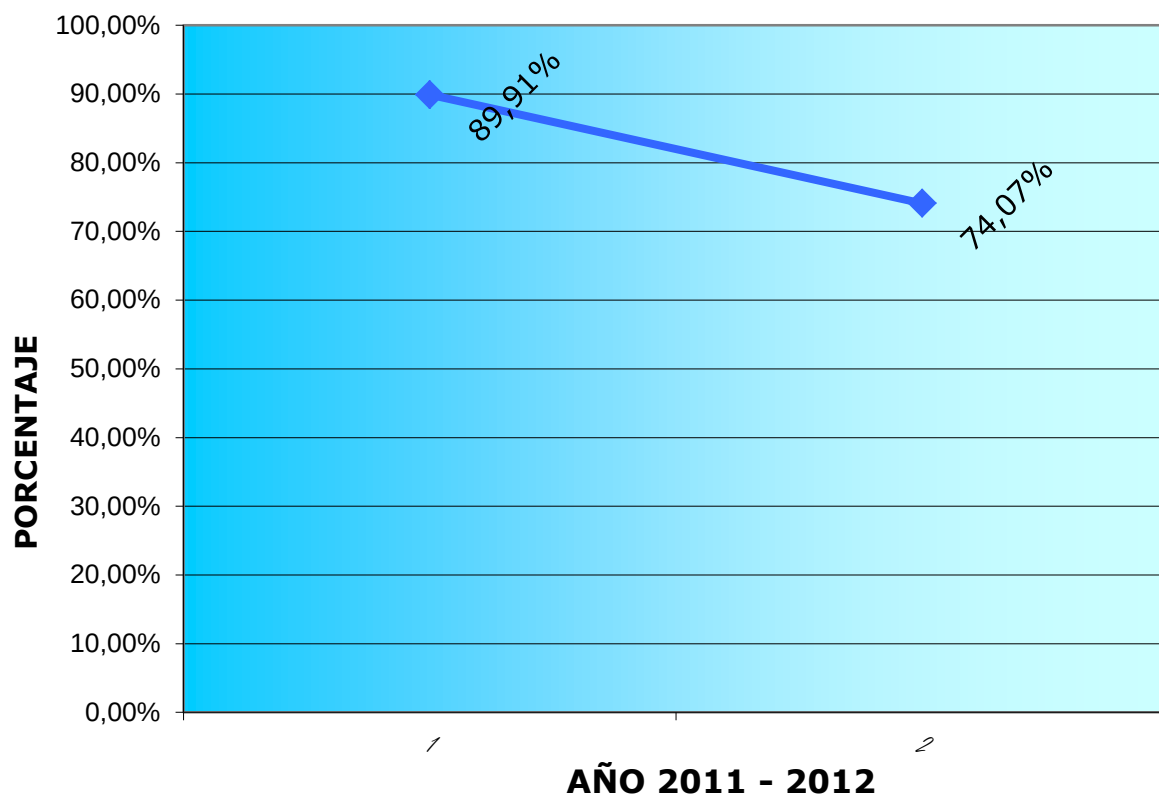
Fuente: La presente investigación - 2013

Indicadores de endeudamiento: La empresa SINAP SAS mostró las siguientes razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa:

- **Endeudamiento Externo:** Del total de Activos para el año de 2011 el 89.91% ha sido financiado por terceros. Mientras que para el año de 2012 la financiación de terceros alcanzó el 74.07%.

Análisis: Este es un indicador negativo para la entidad, debido a que la relación ideal que se espera es del 50% y que no supere un 60%, y a pesar de que para el siguiente año el endeudamiento baja considerablemente no alcanza a cubrir el estándar y deja en claro la alta financiación con los acreedores lo que va a generar un alto compromiso con estos y un elevado costo financiero.

Figura 20. Endeudamiento Externo

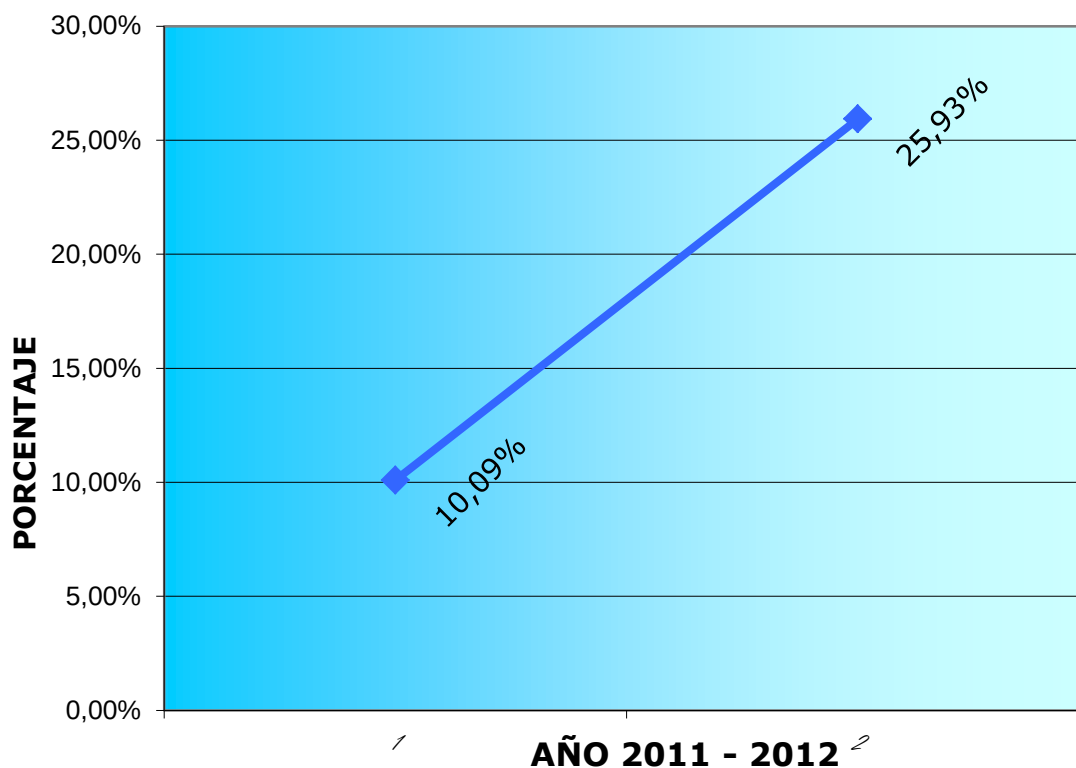


Fuente: La presente investigación - 2013

- **Endeudamiento interno:** Para el año 2011 del Total de Activos el 10.89% fue financiado por los socios de SINAP SAS. Por el contrario, observamos que para el año de 2012 ascendió al 26.93%.

Análisis: Este es un indicador negativo para la entidad, debido a que la relación ideal que se espera es del 50% y que no esté por debajo del 40% y a pesar de que para el siguiente año el endeudamiento crece considerablemente no alcanza a cubrir el estándar y deja en claro la baja financiación con los socios lo que va a generar un bajo compromiso y apalancamiento con estos.

Figura 21. Endeudamiento Interno



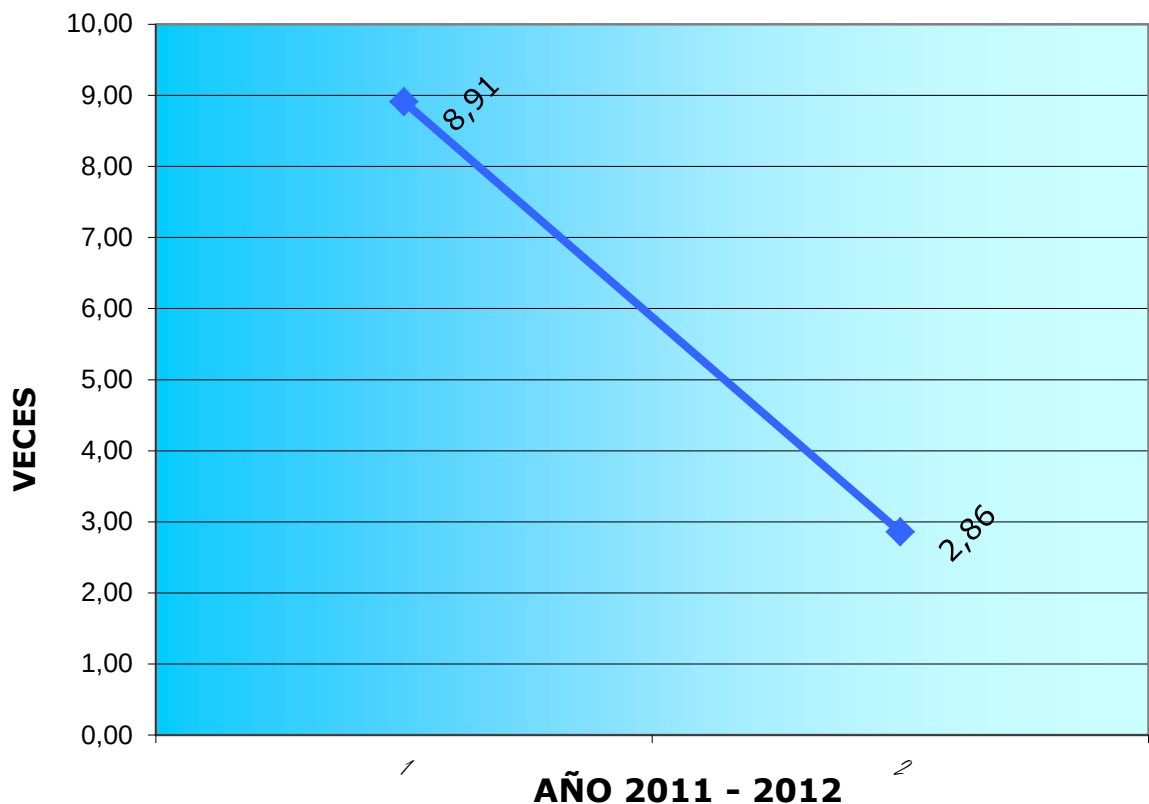
Fuente: La presente investigación - 2013

Indicadores de apalancamiento (leverage): Se presenta a continuación las razones de apalancamiento de la empresa SINAP SAS:

- **Leverage Total:** Por cada peso del Patrimonio para el año 2011 se ha conseguido un apalancamiento de \$ 8.91. con deudas externas. Entre tanto, en el año 2012 se consiguió un apalancamiento de \$2.86. Este indicador significa que cada peso de los dueños está comprometido en un 891% y 286%.

Análisis: Es un indicador negativo ya que la relación que se espera es que sea máximo hasta 2,33, y si vemos la situación de la entidad arroja un apalancamiento por encima de lo establecido, lo que es crítico debido a que indica que hay mayor compromiso del patrimonio con respecto a los pasivos y a pesar de que el indicador va disminuyendo indica un alto grado de apalancamiento en los acreedores.

Figura 22. Leverage Total



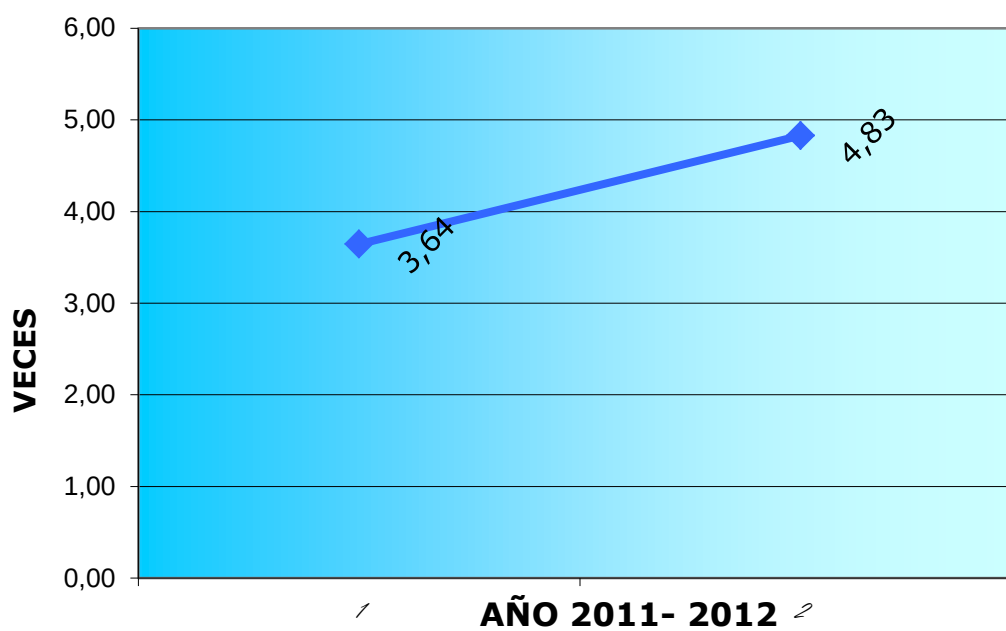
Fuente: La presente investigación - 2013

Razones de rotación o de actividad: Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa SINAP SAS, que permitirá medir el tiempo promedio que tarda la empresa en hacer circular sus recursos:

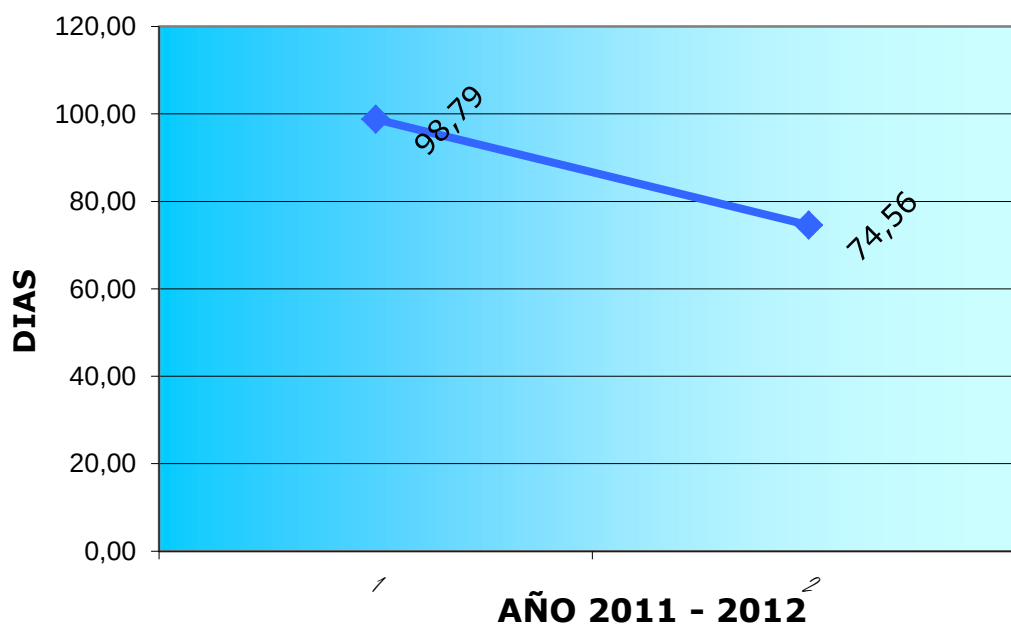
- **Rotación del Activo:** Las ventas para el año 2011 fueron 3.64 veces mayores que la inversión (Activo), para el año 2012, fueron 4.83 veces mayores que la inversión.
Es decir que por cada peso invertido en activos totales se generó en ventas \$ 3,64 en el año uno y \$ 4,83 para el año siguiente

Análisis: Esta rotación es buena ya que las ventas generadas son superiores al total de la inversión en activos totales y es un indicador que se va incrementando, lo que deja ver que la rotación del activo va en constante crecimiento y logra un mayor remanente.

Figura 23. Rotación del Activo



Fuente: La presente investigación - 2013



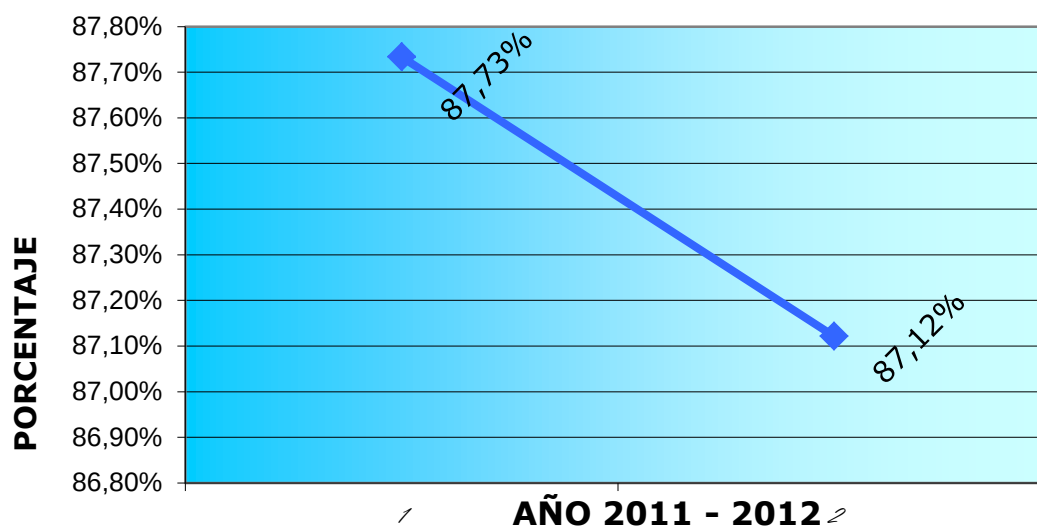
Fuente: La presente investigación - 2013

Período de Rotación del Activo: El período promedio de Rotación del Activo para el año 2011 fue de 99 días, mientras que para el año 2012 fue de 75 días.

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:

Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas: En el 2011 los costos Operacionales absorbieron el 87.73% de las Ventas Netas. Para el año 2012 los costos Operacionales absorbieron el 87.12% de las Ventas Netas, %, lo que deja en claro que la entidad está incurriendo en altos costos, lo que se justifica por el hecho de que la empresa dentro de su costo, contempla rubros de vital importancia para el normal desarrollo de su objeto social, sin embargo es importante encontrar estrategias adecuadas que permitan su disminución.

Figura 24. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas

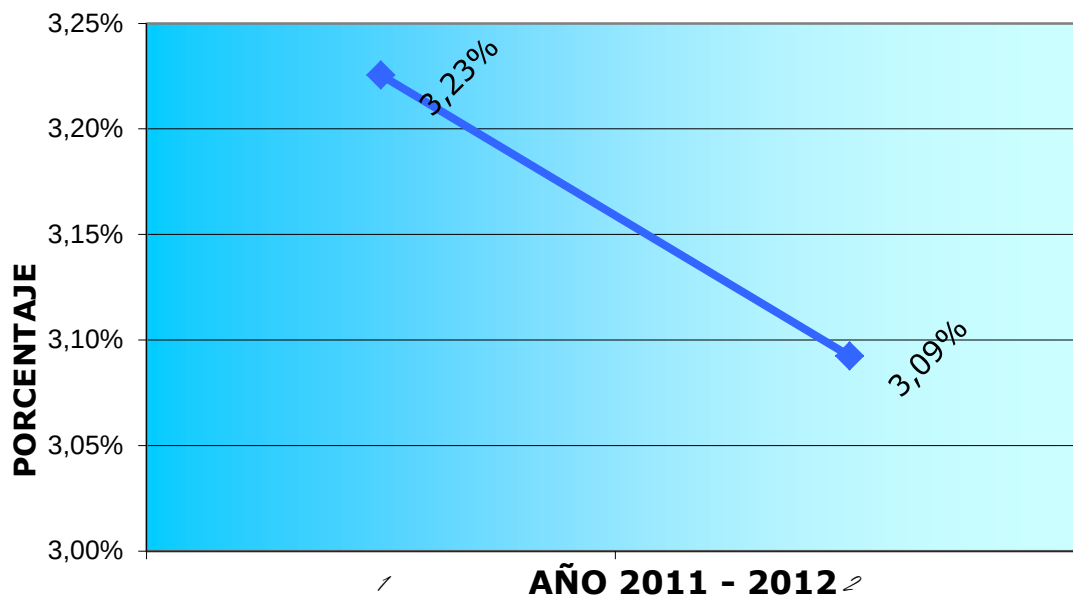


Fuente: La presente investigación - 2013

Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas (Margen Operacional): SINAP SAS trabajó con un Margen Operacional del 3.23% en el año 2011, entre tanto en el año 2012 el Margen Operacional fue de 3.09%.

Análisis: Este es un margen negativo por lo que se busca que este no sea inferior al 20 %, el cual se ve afectado por los altos gastos de administración y ventas, por lo que se hace necesario que se instauren medidas de control para los gastos mencionados, lo que permita que este margen tenga una mayor relevancia.

Figura 25. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas

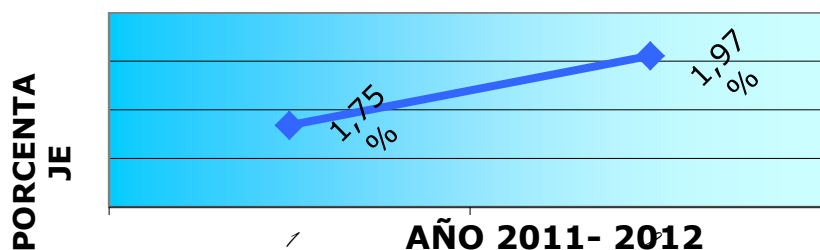


Fuente: La presente investigación - 2013

Razón de Utilidad neta a Ventas Netas (Margen Operacional): SINAP SAS trabajó con un Margen neto del 1,75%, en el año 2011, entre tanto en el año 2012 el Margen neto fue de 1,97%.

Análisis: Es un margen negativo debido a que se busca que este no sea inferior al 10 %, situación que se justifica debido a que debido a que a pesar de que se reciben ingresos no operacionales, los gastos no operacionales sumado al impuesto de generan una carga importante, lo que hace que el porcentaje de utilidad neta sea bajo.

Figura 26. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas

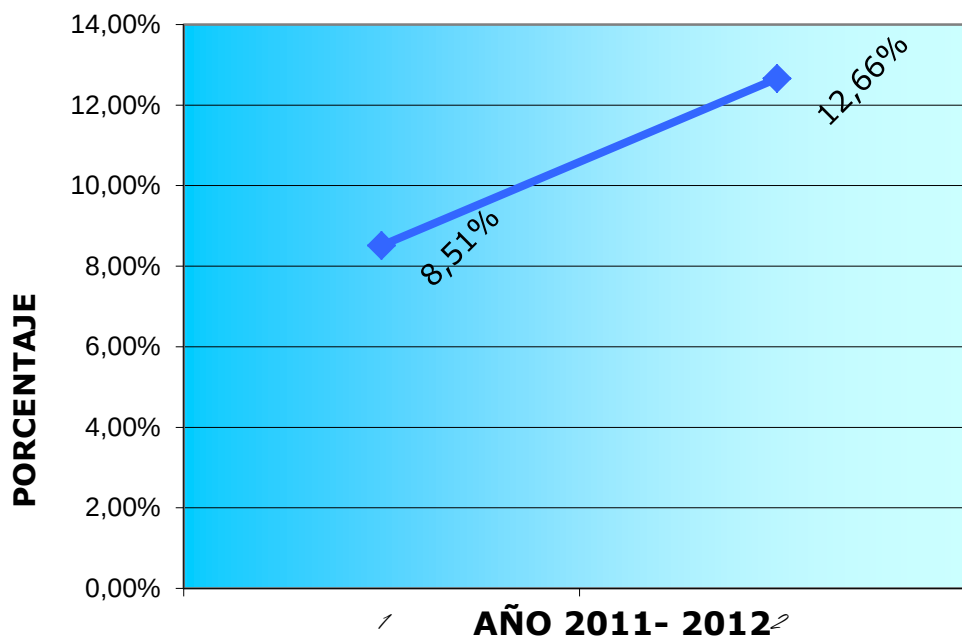


Fuente: La presente investigación - 2013

- **Potencial de Utilidad del Activo (Rendimiento sobre Inversión):** El rendimiento del Activo fue del 8.51% para el año 2011, mientras que para el año 2012 se obtuvieron rendimientos del 12.66%.

Análisis: Este indicador significa que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 8,51 % para el año uno y un 12,66% para el año siguiente, es decir que cada peso invertido en el activo total generó 8,51 centavos de utilidad neta para el año uno y 12,66 centavos para el año dos.

Figura 27. Potencial de Utilidad del Activo

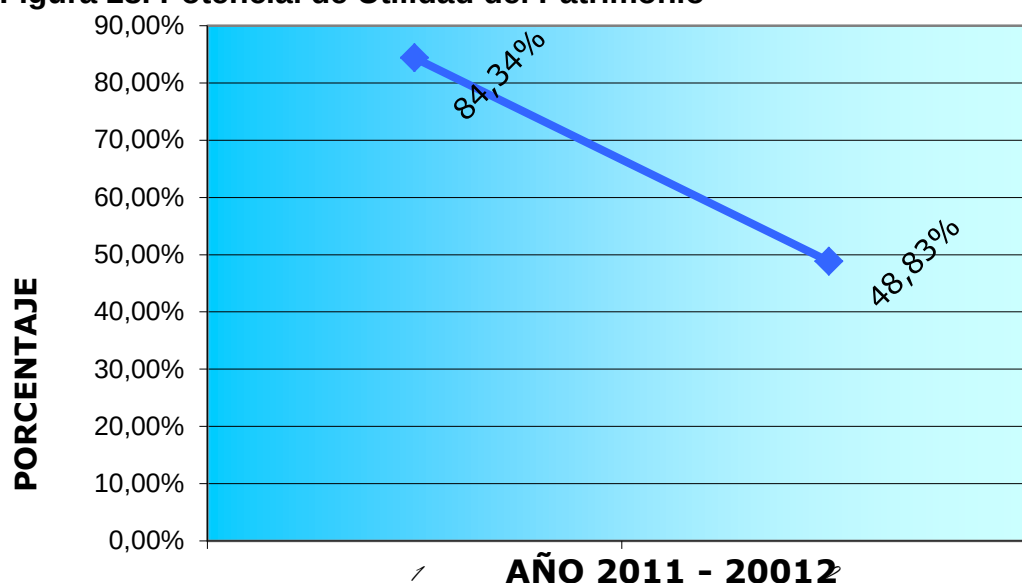


Fuente: La presente investigación - 2013

- **Potencial de Utilidad del Patrimonio (Rendimiento del Patrimonio):** El Patrimonio en el año 2011 generó una Rentabilidad del 84.34%, entre tanto para el o 2012 fue de 48.83%.

La utilidad neta con respecto al patrimonio correspondió al 84,34 % para el primer año y un 48,83% para el segundo, es decir, que cada peso del patrimonio generó 84,34 y 48.83 centavos de utilidad antes de impuestos.

Figura 28. Potencial de Utilidad del Patrimonio



Fuente: La presente investigación - 2013

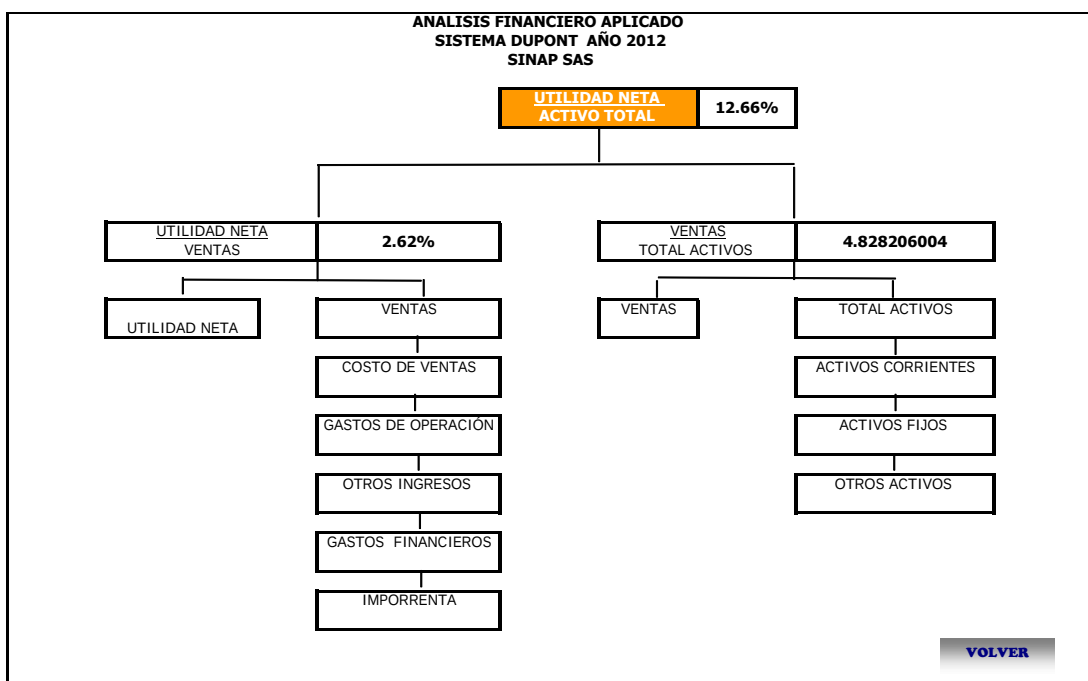
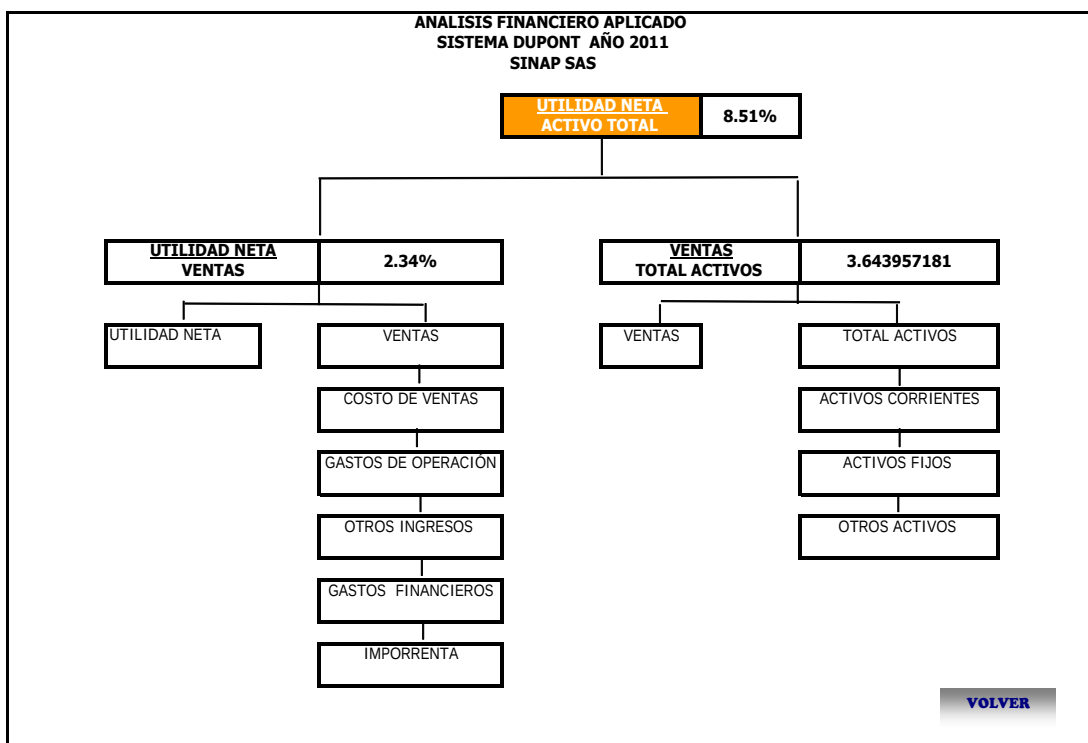
3.3.5 sistema dupont: El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Cuadro 19. Sistema Dupont



Fuente: La presente investigación - 2013

3.3.6 variables críticas y estructura operativa: SINAP SAS, ha concentrado sus inversiones en activos corrientes, en más del 94% de la inversión total hasta 2012; comportamiento similar para 2011, cuando el porcentaje representa el 95% del total del activo. Sin embargo, dentro de la participación del activo corriente se destaca y es la cuenta más representativa: Deudores.

Las inversiones en activos fijos para el 2012, presentan un incremento, básicamente en lo relacionado con: equipo de computación y comunicación. Situación tal, que cambia la tendencia en la concentración de la inversión de la empresa.

La financiación por su parte, se concentra específicamente en el pasivo, destacando el pasivo de corto plazo (cuentas por pagar) hasta el 2012.

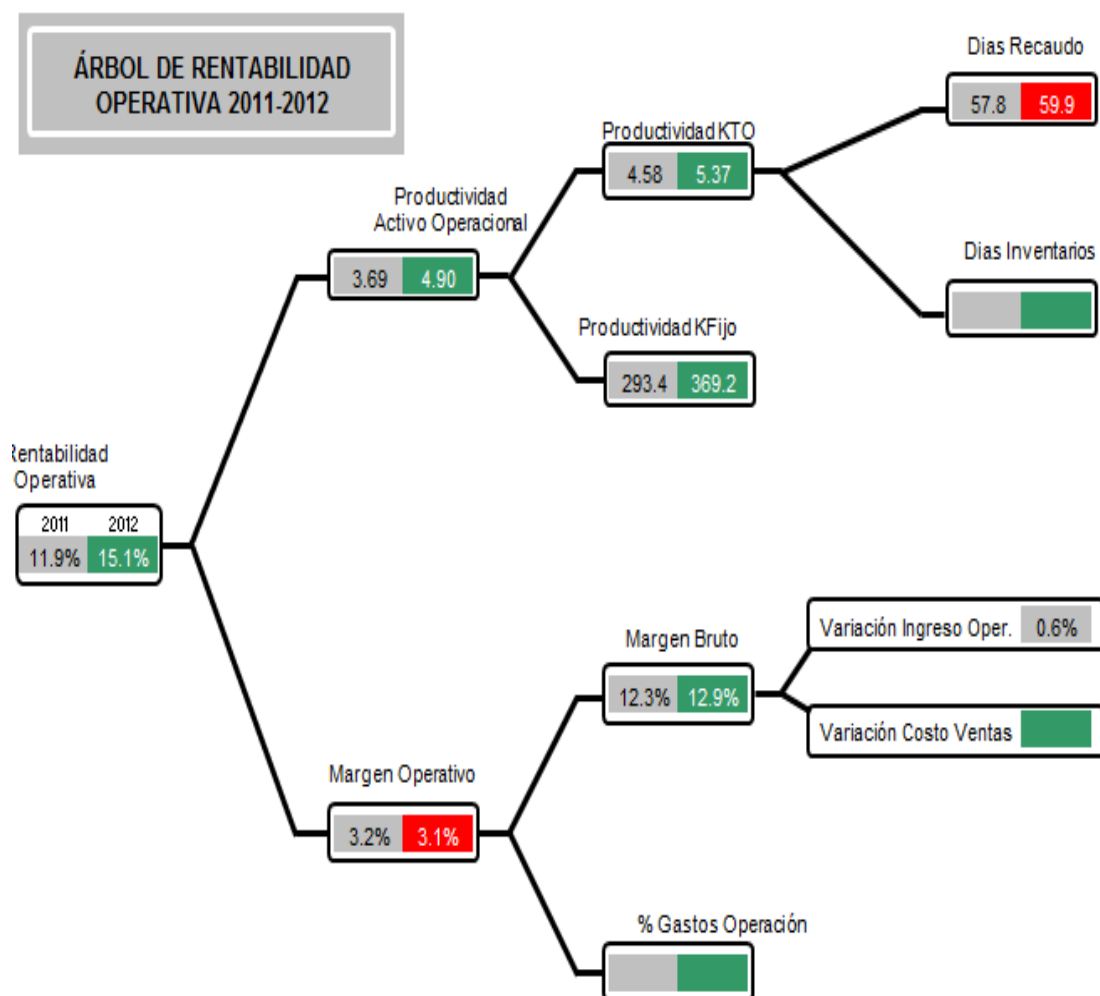
En cuanto a ingresos, estos han presentado un comportamiento cíclico en los últimos años, con tendencia decreciente, favorable para 2011 presentando un crecimiento del 8%, para el año 2012 se presenta una caída de más del 50%, obedece a decisiones gerenciales. En cuanto a costos y gastos operacionales, estos consumen más del 90% de los ingresos de la empresa. Sin embargo, para 2010, el crecimiento de estos fue menor al crecimiento en ventas, evidenciando un manejo gerencial eficiente, logrando obtener resultados favorables en cuanto a utilidades se refiere.

De acuerdo al árbol de rentabilidad, para 2010, el incremento en los días de recaudo y los días de inventario, llevan a una menor rotación de los mismos, causando un incremento del capital de trabajo por encima del crecimiento de los ingresos operativos, haciéndole perder productividad. Por otra parte la mayor productividad del capital fijo, no alcanzó a contrarrestar el efecto de la caída de la productividad del Activo operativo.

La rentabilidad operativa de SINAP SAS, es favorable, gracias a la variación positiva de los ingresos operacionales, y a un manejo eficiente de costos y gastos, que favorecieron el margen operativo, para lograr obtener resultados prósperos para 2012. (Árbol de rentabilidad 2011 – 2012)²⁶

²⁶ Estados Financieros Empresa SINAP SAS. 2011- 2012

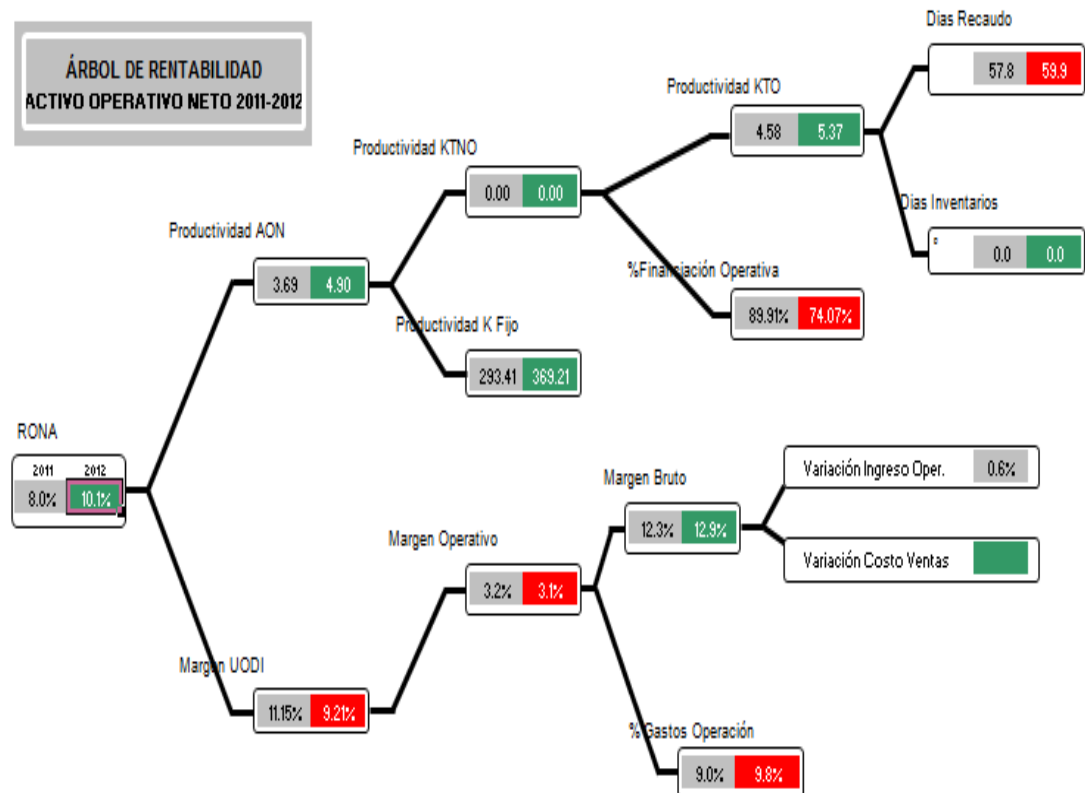
Figura 29. Arboles de rentabilidad 2012 – 2011



Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada en Modulo Fundamentos de Finanzas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

Conforme al comportamiento de la rentabilidad operativa, la rentabilidad del activo operativo neto incrementó en 3.2% para 2012.

Figura 30. Árbol de rentabilidad del activo operativo neto – rona 2012–2011

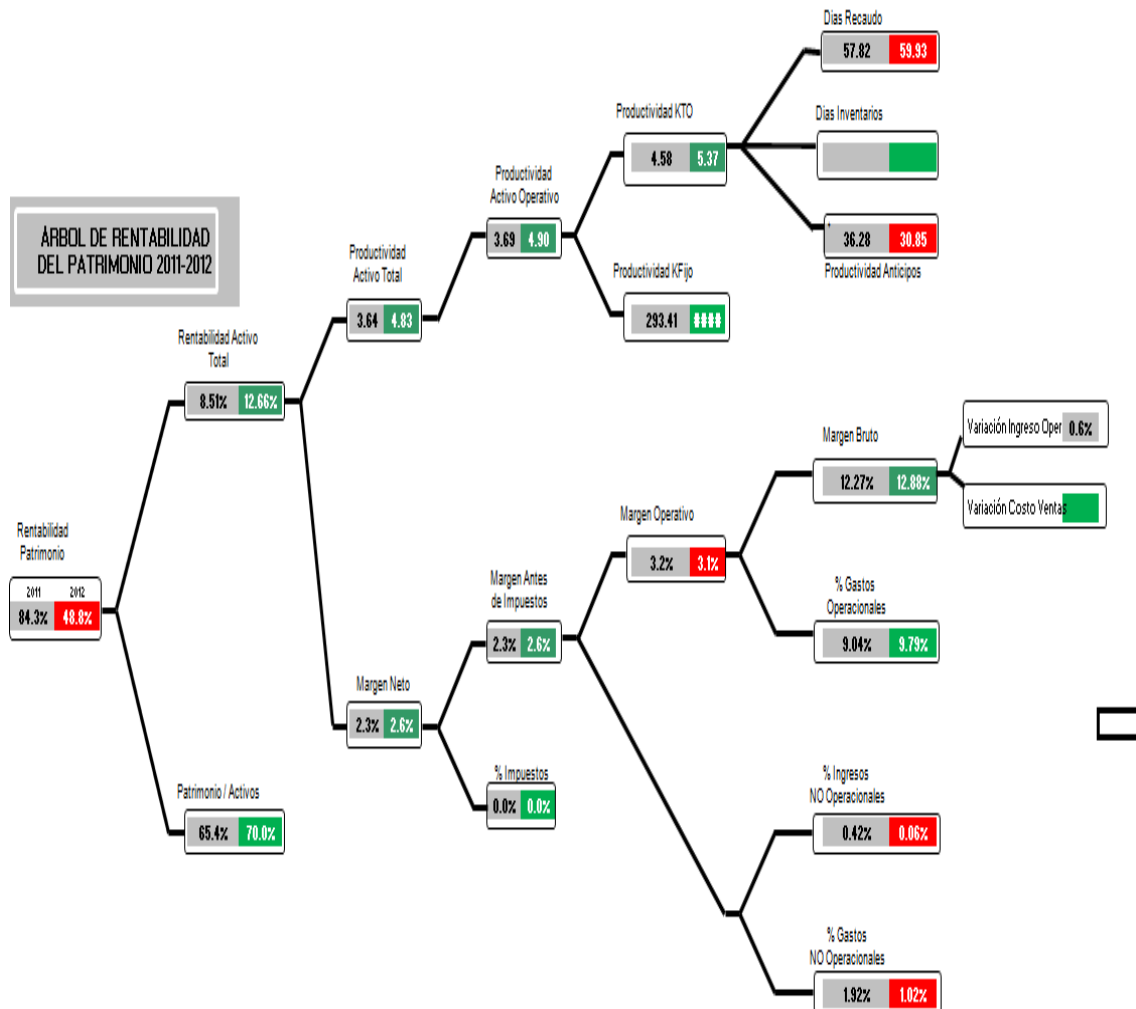


Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada en Modulo Fundamentos de Finanzas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

Al analizar el árbol de rentabilidad operativa para el año 2011, se observa un incremento en los días de la rotación de las cuentas por cobrar, lo que se ha manifestado en un crecimiento del capital de trabajo de la empresa en un 16%, porcentaje superior al crecimiento de las ventas, que conlleva a la pérdida de productividad del mismo. La productividad del activo fijo, mejora para el año 2011, sin embargo, este no alcanzó a contrarrestar el efecto de la caída de la productividad del Activo operativo.

El margen bruto para 2011, mantiene el mismo porcentaje que el año anterior a razón de que los ingresos operacionales crecen al igual que los costos de operación, los cuales incrementan en la misma proporción.

Figura 31. Árbol de rentabilidad del patrimonio – roe , 2011 – 2012



Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada en Modulo Fundamentos de Finanzas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

La rentabilidad del patrimonio disminuyo en 36 para 2012, y fue superior a la rentabilidad del activo operativo neto y a la rentabilidad operativa.

3.3.7 Estados financieros proyectados 2013

Cuadro 20. Balance general

	AÑO 2012	AÑO 2013
ACTIVO		
DISPONIBLE	60,572,987.00	62,693,041.55
CAJA	200,000.00	207,000.00
BANCOS	58,599,673.00	60,650,661.56
CUENTAS DE AHORRO	1,773,313.00	1,835,378.96
DEUDORES	562,099,275.00	581,772,749.63
CLIENTES NACIONALES	491,634,134.00	508,841,328.69
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	2,253,842.00	2,332,726.47
ANTICIPOS Y AVANCES	62,394,241.00	64,578,039.44
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	22,887,961.00	23,689,039.64
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	-27,920.00	-28,897.20
PROVISION CLIENTES	-17,042,983.00	-17,639,487.41
INVENTARIOS	67,059,210.00	69,406,282.35
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	67,059,210.00	69,406,282.35
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	689,731,472.00	713,872,073.52
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	9,145,612.00	9,465,708.42
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	7,730,272.00	8,000,831.52
DEPRECIACION ACUMULADA	-5,947,084.00	-6,155,231.94
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,783,188.00	1,845,599.58
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	5,912,830.00	6,119,779.05
DEPRECIACION ACUMULADA	-1,703,290.00	-1,762,905.15
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	4,209,540.00	4,356,873.90
EQUIPO DE COMPUTACION	8,564,134.00	8,863,878.69
DEPRECIACION ACUMULADA	-5,683,660.00	-5,882,588.10
EQUIPO DE COMPUTACION Y	2,880,474.00	2,981,290.59
BICICLETAAS	665,143.00	688,423.01
DEPRECIACION ACUMULADA	392,733.00	406,478.66
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	272,410.00	281,944.35
DIFERIDOS	478,125.00	494,859.38
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	9,623,737.00	9,960,567.80
TOTAL ACTIVOS	699,355,209.00	723,832,641.32
		0.00

PASIVOS		0.00
PROVEEDORES	307,698,924.00	318,468,386.34
CUENTAS POR PAGAR	90,087,936.00	93,241,013.76
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	13,981,905.00	14,471,271.68
OBLIGACIONES LABORALES	3,010,791.00	3,116,168.69
OTROS PASIVOS	1,569,215.00	1,624,137.53
ANTICIPOS DE CLIENTES	101,697,417.00	105,256,826.60
TOTAL PASIVO	518,046,188.00	536,177,804.58
		0.00
PATRIMONIO		0.00
CAPITAL SOCIAL	25,000,000.00	25,875,000.00
RESERVA LEGAL	8,388,000.00	8,681,580.00
CAPITALIZACIONES	68,808,171.00	71,216,456.99
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	2,490,454.00	2,577,619.89
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	-11,918,464.00	-12,335,610.24
UTILIDAD DEL EJERCICIO	88,540,860.00	91,639,790.10
TOTAL PATRIMONIO	181,309,021.00	187,654,836.74
		0.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	699,355,209.00	723,832,641.32

Fuente: La presente investigación - 2013

Cuadro 21. Estado de resultados

	AÑO 2012	AÑO 2013
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES	3,376,631,019.00	3,494,813,104.67
INGRESOS NETOS	3,376,631,019.00	3,494,813,104.67
COSTO DE VENTA	2,941,768,790.00	3,044,730,697.65
UTILIDAD BRUTA	434,862,229.00	450,082,407.02
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	330,444,390.00	342,009,943.65
UTILIDAD OPERACIONAL	104,417,840.00	108,072,464.40
INGRESOS NO OPERACIONALES	20,793,147.00	21,520,907.15
CORRECCION MONETARIA	0.00	0.00
GASTOS NO OPERACIONALES	36,670,126.00	37,953,580.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	88,540,860.00	91,639,790.10
IMPUESTO DE RENTA	22.135.215,00	20.970.907,25
UTILIDAD DEL EJERCICIO	66.405.645,00	62.912.721,75

Fuente: La presente investigación - 2013

3.4 INDICADORES DE GESTION EN SINAP SAS

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización. “Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

Para la aplicación de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

- Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima
- Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de:

- **Economía** (manejo adecuado de los recursos financieros).
- **Eficacia** (logro de los objetivos institucionales)
- **Eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- **Calidad del Servicio** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

La presente investigación plantea analizar de manera objetiva la información arrojada mediante el desarrollo normal de operaciones de SINAP SAS, por tanto, se analizan indicadores de eficiencia que ayuden a establecer 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.

Ya identificado algunos factores o problemáticas descritas anteriormente se establece bajo un árbol de problemas la descripción de los mismos:

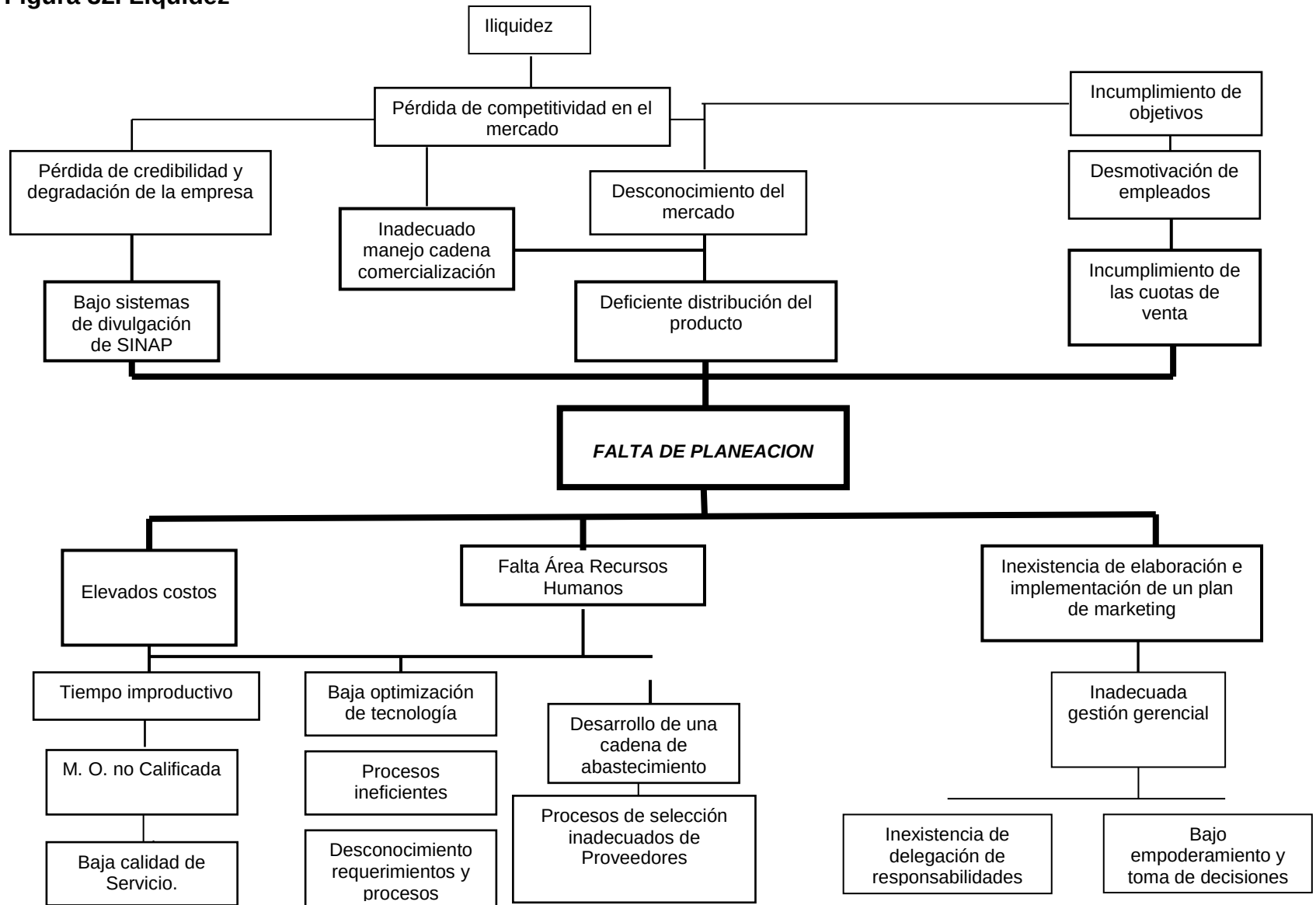
En primer lugar, se identifica las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

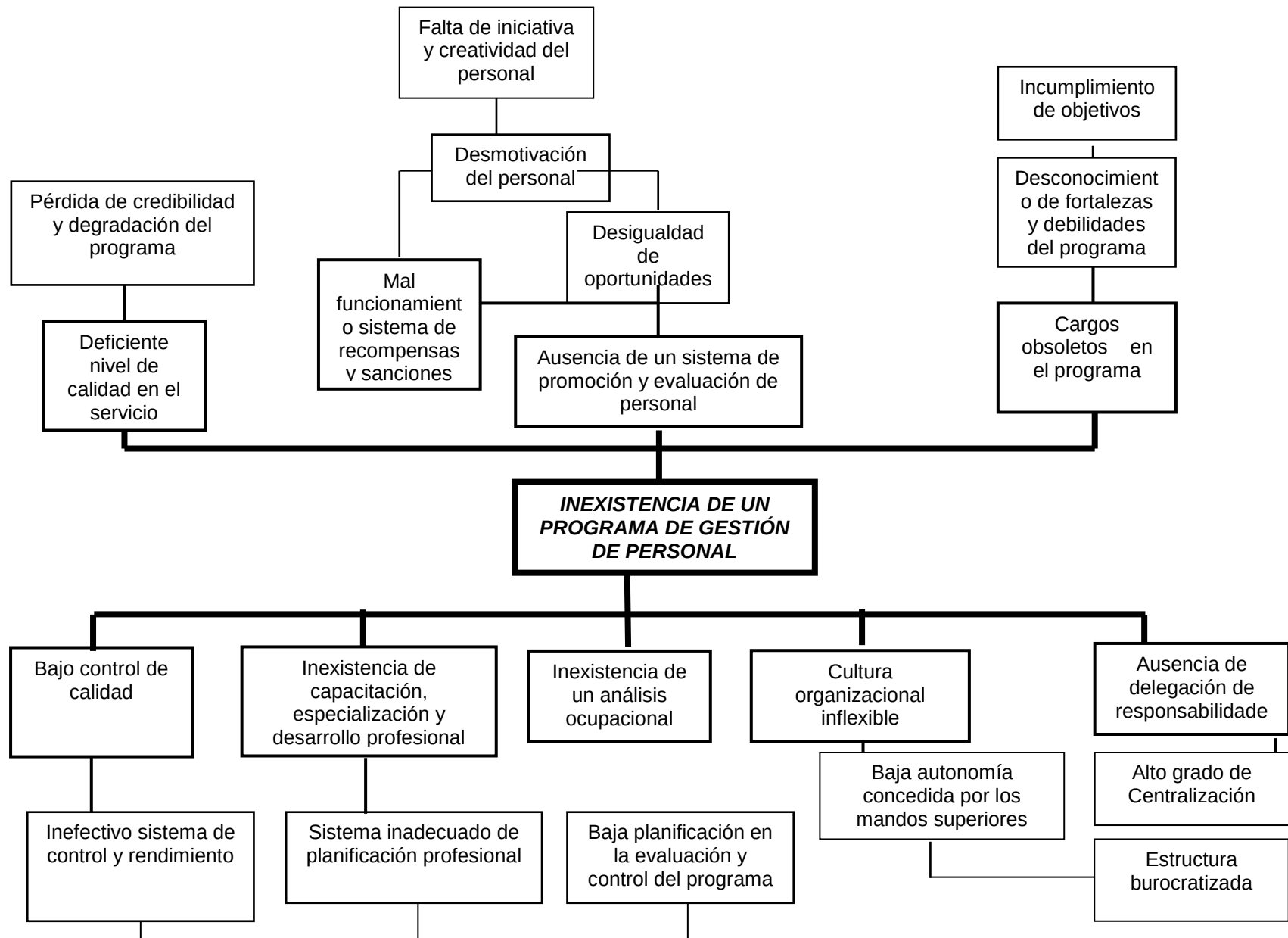
El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.

- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.
- El cliente externo.
- Clima organizacional.
- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Seguridad Laboral.
- Capacitación y desarrollo.

Figura 32. Liquidez





MERCADERO			
NOMBRE DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Índice de Atención a Clientes Nuevos	Mide el porcentaje de atención a solicitudes de clientes nuevos al mes	No. Atenciones Realizadas mes/ No. Atenciones Solicitadas*100	%
Índice de Atención a Reclamos	Mide el porcentaje de reclamos resueltos al mes	No. Reclamos Resueltos Mes/ No. Reclamos Recibidos Mes *100	%
Índice de Reclamos por Facturación (Reclamos/Cliente)	Mide el número de reclamos por facturación de los clientes al mes	No. Reclamos por Facturación Mes/ No. Clientes Promedio	Unidad
Oportunidad en la Respuesta a Reclamos Escritos	Mide el porcentaje de respuestas escritas dentro de los términos legales al mes	No. Respuestas Escritas dentro de los Términos Legales/ No. Reclamos Escritos Mes * 100	%
Indicador de Eficiencia Comercial Global (\$/Cliente)	Mide los costos en que incurre el área por cliente durante el mes	Costos Totales Asociados a la Actividad Comercial Mes (\$)/No. Clientes Promedio	\$
Indicador de cartera Morosa	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar mayores a tres meses	Cuentas por Cobrar Vencidas de más de tres meses (\$)/ Facturación Promedio mensual(\$) * 100	%
Nivel de satisfacción del Cliente	Mide el nivel de satisfacción del cliente frente a los servicios de la empresa	Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100	%
Nivel de Cobertura	Mide la cobertura del mercado con relación a los clientes potenciales	Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	%
SERVICIO			
Nivel de Calidad	Mide el nivel de cumplimiento del servicios a partir de los requisitos solicitados por el cliente	Número de servicios prestados que cumplen con las especificaciones/número de servicios prestados * 100	%
Nivel de Confiabilidad	Mide el número de reclamos recibidos por parte del cliente durante la prestación del servicio.	Numero de reclamos del servicio/Numero de servicios prestados *100	%
Indicador de Solvencia	Mide la capacidad del servicio suplir las demanda	Numero de servicios a prestar/Número de servicios Demandados *100	

FINANCIERO			
Eficiencia de los recursos monetarios	Mide el uso racional de los dineros utilizados en la obtención del servicio por unidad de tiempo	Nivel de Rentabilidad por cada millón/Rentabilidad esperada por cada millón * 100	%
Eficiencia de Recaudo	Mide el comportamiento de recaudo, la calidad del proceso de facturación y la efectividad del cobro por parte de la Empresa	Valor Recaudado Cliente/Valor Facturado Cliente * 100	%
Ejecución de Inversiones	Mide la capacidad de la gerencia para ejecutar las inversiones programadas conforme a lo previsto.	Inversión Realizada/Inversión Propuesta * 100	%
Eficiencia Laboral	Mide el costo de personal con relación al monto facturado	Costo de Personal/Valor Facturado *100	%
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Selección de Hojas de Vida	Mide el cumplimiento de las especificaciones completas para cada solicitud	Número de solicitudes aceptadas/total de solicitudes * 10	%
Ausentismo Laboral	Mide el porcentaje de las faltas de asistencia al trabajo de los empleados de la organización	Horas ausencia/horas – hombre realmente trabajadas	%
Accidentes Laborales	Mide el porcentaje de accidentes de trabajo presentados en la empresa	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100	%
Nivel de Capacitación (1)	Mide el porcentaje de participación del personal a eventos de capacitación	Número de personal asistente/Total del personal	%
Nivel de Capacitación (2)	Mide la ejecución del plan de capacitación para el personal de la empresa	Número de programas de capacitación realizados//Número de programas de capacitación programados * 100	%

Cuadro 22. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	973,070,145	1.10	689,731,472	1.33
	Pasivo Corriente		885,851,223		518,046,188	
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios		766,235,226	0.86	622,672,262	1.00
	Pasivo Corriente		885,851,223		622,672,262	
CAPITAL NETO DE TRABAJO		=	973,070,145	87,218,922.00	689,731,472	171,685,284.00
	Activo corriente - Pasivo corriente		885,851,223		518,046,188	

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
ROTACION DE CARTERA	Ventas a crédito	=	2,872,332,754	4.98	2,701,304,815	4.81
	Cuentas por cobrar		576,621,792		562,099,275	
PERIODO DE COBRO	Cuentas por cobrar x 365	=	210,466,954,080	73.27	205,166,235,375	75.95
	Ventas a crédito		2,872,332,753.60		2,701,304,815.20	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	=	3,590,415,942	3.64	3,376,631,019	4.83
	Activo Total		985,306,842		699,355,209	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	=	360	98.79	360	74.56
	Rotación del activo		3.64		4.83	

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad bruta		440,428,448	12.27%	434,862,229	12.88%
	Ventas netas x 100		3,590,415,942		3,376,631,019	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad neta	=	83,883,629	2.34%	88,540,860	2.62%
	Ventas netas x 100		3,590,415,942		3,376,631,019	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	Utilidad bruta	=	440,428,448	44.70%	434,862,229	62.18%
	Activo Total		985,306,842		699,355,209	
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad neta	=	83,883,629	84.34%	88,540,860	48.83%
	Patrimonio		99,455,619		181,309,021	
UTILIDAD POR ACCION	Utilidad neta	=	83,883,629	\$419,418	88,540,860	\$442,704
	número de acciones en circulación		200		200	

INDICADORES DE DESEMPEÑO						
INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
INDICE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	Ventas de la empresa	=	3,590,415,942	22.22%	3,376,631,019	24.39%
	Ventas totales del sector		16,156,871,739		13,844,187,178	
INDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS	Ventas del año corriente	=	3,590,415,942	120.48%	3,376,631,019	94.05%
	Ventas del año anterior		2,980,000,650		3,590,415,942	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						

INDICADOR	FORMULA		2011	2012
-----------	---------	--	------	------

ENDEUDAMIENTO INTERNO	Pasivo *100	=	885,851,223	89.91%	518,046,188	74.07%
	Activo Total		985,306,842		699,355,209	
AUTONOMIA	Pasivo *100	=	885,851,223	890.70%	518,046,188	285.73%
	Patrimonio		99,455,619		181,309,021	

INDICADORES DE DIAGNOSTICO FINANCIERO						
INDICADOR	FORMULA		2011		2012	
EVA	Utilidad antes de impuestos	=	83,883,629	35.47%	88,540,860	52.75%
	Activos x costo de capital		236,473,642		167,845,250	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	Ingresos operacionales - costos y gastos operacionales	=	3,590,415,942	\$115,808,935.00	3,376,631,019	\$104,417,839.00
			3,474,607,007		3,272,213,180	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	Contribución marginal	=	115,808,935	3.23%	104,417,839	3.09%
	Ventas Netas		3,590,415,942		3,376,631,019	
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos fijos	=	324,619,513	\$1,082,065,043.33	330,444,390	\$1,101,481,300.00
	Margen de contribución		3.226%		3.09%	
			13,791,771		167,845,250	
ESTRUCTURA FINANCIERA	Pasivo /activo	=	90%	100%	74%	100%
	Patrimonio /activo		10%		26%	
KTNO	CXC + inventarios - cuentas por cobrar proveedores	=	25,379,730	25,379,730	321,459,561	321,459,561

Fuente: La presente investigación - 2013

3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO

Se presenta la operacionalización de las variables que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas para la Empresa SINAP SAS con el fin de determinar y medir el nivel de competitividad mediante el diseño de un plan operativo.

Cuadro 23. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas- acciones empresa: SINAP SAS Estrategia. Penetración de Mercados

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Desarrollar la demanda primaria	Realizar un despliegue de publicidad y promoción para incentivar el consumo de los servicios .	Alcanzar el 100% de cobertura y consumo de los productos	12 campañas	La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.
			2 eventos sociales	Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles consumidores.
			2 spot televisivos	Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.
	Proponer una investigación de mercados que permita conocer las necesidades de los clientes	Lograr el 100% de participación y reconocimiento en el mercado	1 investigación de mercados	Contratar un asesor en investigación de mercados

Fuente: esta investigación

Cuadro 24. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPON SABLES
Incrementar la publicidad para incentivar el consumo de los servicios	La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Administrador – Ejecutiva de ventas
	Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles consumidores.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Administrador – Ejecutiva de ventas
	Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Administrador – Ejecutiva de ventas
	Contratar un asesor en investigación de mercados	Participación de mercado: Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades * 100	Administrador – Ejecutiva de ventas

Fuente: La presente investigación

Cuadro 25. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo.
Empresa: SINAP SAS

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMP
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.		10 cuñas radiales diarias \$400.000 2 vallas publicitarias \$200.000 1000 volantes \$60.000			\$660.000	Mensual
Patrocinar eventos sociales en entidades de salud donde haya afluencia masiva de posibles clientes.						2 veces al año
Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.		\$320.000			\$320.000	mensual
Contratar asesor de investigación de mercados	\$800.000				\$800.000	
TOTAL \$					\$1.780.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 26. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores.
Empresa: SINAP SAS

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Búsqueda de mercados a nivel regional para promover la comercialización de servicios de la empresa	Visitas programadas a otras zonas de la localidad y de la región para promocionar el producto.	Nivel de visitas: Número de visitas/Numero de clientes visitados *100	Administrador – Ejecutiva de ventas
	Establecer la base de datos de nuevos clientes y clientes potenciales para la empresa.	Total de clientes potenciales Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Administrador – Ejecutiva de ventas

Fuente: La presente investigación - 2013

Cuadro 27. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: SINAP SAS

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMP
	HONORARIOS	MATERIALES	TRANS.	OTROS	TOTAL	
Visitas programadas a otras zonas de la región para promocionar el producto.	\$900.000 + comisiones por total de vendedores	Facturas Catálogo de productos \$200.000	\$240.000	\$60.000	\$1400.000	Mensual
Establecido el directorio de contactos de nuevos clientes y clientes potenciales para la empresa.						Mensual
TOTAL \$					1.400.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 28. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: SINAP SAS

ESTRATEGIA. Desarrollo de Mercado

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Nuevos Canales de Distribución	Desarrollo de Fuerzas de ventas	Capacitado el 100% personal vinculado a la empresa en temas como: ventas directas	Capacitar al personal vinculado a la empresa en temas como: ventas directas	1 taller mensual para fortalecer las ventas
	Buscar consorcio con empresas	Abarcar el 20% de empresas de los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.	Abarcar 1 empresa en cada municipio aledaño a la ciudad de Pasto.	Segmentación de visitas a las empresas en los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.
		Incrementar en un 100% las	1 Alianzas(EPS,	Presentar el portafolio de productos con las

		ventas de los productos a través de nuevos canales de distribución	IPS; hospitales)	adecuadas especificaciones para realizar el convenio.
			Evaluación y seguimiento del proceso.	Seguimiento y evaluación.

Fuente: La presente investigación - 2013

Cuadro 29. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SASB

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollo de Fuerzas Ventas Buscar consorcio con almacenes de cadena	1 taller mensual para fortalecer las ventas	Nivel de desempeño: Número de visitas aceptadas/total de visitas *100 %cumplimiento de metas: Numero de metas alcanzadas alcanzar/total número de metas propuestas*100	Administrador – Ejecutivo de ventas
	Segmentación de visitas a las tiendas en los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.	Ventas por segmento de mercado : Ventas producto unidades/Numero de clientes atendidos *100	Administrador – Ejecutivo de ventas
	Presentar el portafolio de productos con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio.	Participación en Ventas Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades *100	Administrador – Ejecutivo de ventas
	Seguimiento y evaluación.	Informes de seguimiento.	G Administrador – Ejecutivo de ventas

Fuente: La presente investigación - 2013

**Cuadro 30. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo.
Empresa: SINAP SAS**

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
1 taller mensual para fortalecer las ventas en empresas		Papelería \$8000 Video Beam \$80.000(2h) Memorias \$3.000		Refrigerio \$6.000	\$97.000	Mensual
Segmentación de visitas a las empresas en los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.						1 vez
Presentar el portafolio de productos con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio.	Promotores \$ 467.500				\$467.500	Mensual
Seguimiento y evaluación.						Mensual
TOTAL \$					\$564.500	

Fuente: La presente investigación - 2013

Cuadro 31. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollar valor agregado a los productos de mayor venta.	Adicionar un servicio con valor agregado	Nivel Satisfacción del cliente: Número de solicitudes/ Número de clientes atendidos	Administrador – Ejecutivo de ventas

Fuente: La presente investigación

Cuadro 32. Plan de acción estratégico. Objetivo-estrategias- metas- acciones. Empresa: SINAP SAS

ESTRATEGIA: Integración hacia arriba

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias.	Fortalecer el recurso humano de la empresa mediante procesos de capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias fijando metas estratégicas	Capacitar el 100% personal vinculado a la empresa en temas como: Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas.	Capacitar a todo el personal vinculado a la empresa en temas como: Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas. 2 eventos anuales de integración con el personal de la empresa. Elaborado el reglamento interno, manual de funciones y de procedimientos de la empresa.	Realizados 3 talleres de capacitación con el personal vinculado a la empresa. Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa. Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos

Fuente: La presente investigación

Cuadro 33. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Fortalecer el recurso humano de la empresa mediante procesos de capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias fijando metas estratégicas	Realizados 3 talleres de capacitación con el personal vinculado a la empresa.	Nivel de capacitación: Número de personal asistente/Total del personal	Personal técnico calificado
	Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa.	Nivel de integración: Numero de reuniones de Integración realizadas//Número de Reuniones programadas * 100	Administrador
	Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos . Implementación análisis financiero y sistema de indicadores de gestión	Eficiencia del personal: Numero de metas cumplidas/ total de metas *100 Nivel calidad de personal Número de empleados que cumplen con las respectivas funciones/número de empleados * 100	Administrador - Contador
	Seguimiento y evaluación al plan	Informes de seguimiento al plan.	Administrador

Fuente: La presente investigación

Cuadro 34. Plan de acción estratégico. Acciones – presupuesto – tiempo.
Empresa: SINAP SAS

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIOS	MATERIA.	TRANS.	OTROS	TOTAL	
Realizados 3 talleres : Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas con el personal vinculado a la empresa	500.000				500.000	3 meses
Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa.			250.000		250.000	2 eventos anuales
Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos Implementación análisis financiero y sistema de indicadores de gestión				400.000	400.000	1 mes
TOTAL					1.150.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 35. Plan de acción estratégico. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: SINAP SAS

ESTRATEGIA. Integración horizontal

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Convenios con empresas complementarias de salud	Desarrollar alianzas estratégicas que permitan generar beneficio entre ellas.	Lograr el 100% de ventas a través de las empresas aliadas que generan valor agregado al producto.	2 alianzas(Empresas)	Relacionar los productos a través de promociones.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 36. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: SINAP SAS

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollar alianzas estratégicas que permitan generar beneficio entre ellas.	Relacionar los productos a través de promociones.	Nivel de Satisfacción del Cliente: Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100	Administrador

Fuente: La presente investigación - 2013

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico empresarial interno y externo de la Empresa SINAP SAS en la ciudad de Pasto donde se conoció sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como es bien sabido la empresa recibe influencia del ambiente por tanto resulta imperativo para la empresa SINAP SAS S.A. si desea mantenerse en el mercado formular un adecuado plan estratégico, que le permita responder y adaptarse a las exigencias del entorno utilizando, para ello debe direccionar de manera eficientemente sus capacidades internas es decir, cada proceso, cada fuente de información, etc., y orientarse a la consecución de sus objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Se aplicaron las matrices de planeación estratégica con el fin de determinar los factores que inciden en el desarrollo de la Empresa SINAP SAS con el fin de escoger la mejor alternativa estratégica, de acuerdo a sus capacidades y establecer indicadores de gestión que permitan medir la evolución del proceso.

Se diseñaron estrategias que permitan identificar alternativas de mejoramiento a los procesos desarrollados en la Empresa SINAP SAS

El diagnóstico y planeación financiera se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

El Desarrollo de la investigación mostró como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para SINAP SAS LTDA, que apoye 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.

En el año 2011 por cada peso de deuda a corto plazo SINAP SAS dispone de \$1.100 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2012 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$1.33.

Para el año 2011 del Total de Activos el 10.89% fue financiado por los socios de SINAP SAS. Por el contrario, observamos que para el año de 2012 ascendió al 26.93.

Por cada peso del Patrimonio para el año 2011 se ha conseguido un apalancamiento de \$ 8.91. con deudas externas. Entre tanto, en el año 2012 se consiguió un apalancamiento de \$2.86

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

Se diseñó un sistema de fácil aplicación para implementar indicadores de gestión en SINAP SAS.

RECOMENDACIONES

Se requiere en la empresa implementar un modelo de diagnóstico y planeación financiera que sirva para la toma de decisiones que propenda por la eficiencia y productividad de la empresa.

En la matriz de la gran estrategia miramos que se presenta un crecimiento rápido del mercado, y alta capacidad competitiva, lo que nos ubica en un nivel competitivo en el cual la empresa tiene que jugar con un mercado ya establecido y una competencia fuerte.

Para afianzarse más en el mercado se debe desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia ofreciendo además de un producto de excelente calidad una atención al cliente que genere una motivación a preferirnos ofreciendo unas instalaciones cómodas, agradables, y con personal calificado para el proceso de construcción.

BIBLIOGRAFIA

Análisis Vertical y Horizontal. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Mayo de 2012.

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

CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1997) Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores, Santafé de Bogotá : Corcas editores LTDA.

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

HURTADO A., ALBERTO J. (1975) Manual de contabilidad comercial, Santafé de Bogotá Editorial Presencia

FRED WESTON - EUGENE F BRIGHMAM, Administración financiera de empresas, Editorial Interamericana

MANUAL DE CRÉDITO DEL CHASE MANHATTAN BANK, New York (1980)

REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD (1999) Santafé de Bogotá 3R Editores

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

OBJETIVO: Analizar información para buscar las oportunidades que tienen frente a un mercado cambiante.

DIRIGIDA: Clientes

1. Pregunta encaminada a conocer el grado de satisfacción de las necesidades del usuario.

(Escala: MS= Muy satisfecho, S=Satisfecho, REG=Regular, INS=Insatisfecho, NA=No contesta)

	MS	S	REG	INS	NC
1. Que concepto tiene de los productos del almacén					
2. La calidad de los productos del almacén es					
3. Los precios del almacén frente a la competencia es					
4. La atención del vendedor del almacén es					
5. El cumplimiento del almacén es					
6. Los pedidos que realiza llegan completos					
7. Los pedidos que realizan llegan a tiempo					

2. Como conoció SINAP SAS.

- ☐ TV
- ☐ Radio
- ☐ Internet
- ☐ Prensa o revistas
- ☐ Amigos, colegas o contactos
- ☐ Otros

3. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con SINAP SAS en una escala de 1 a 5 donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Por favor valore de 1 a 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de SINAP SAS?

	1	2	3	4	5	NA
Servicio de Postventa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad del servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bien organizada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buena calidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Orientada a satisfacer el cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relación Calidad-precio	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ha recomendado SINAP SAS a otras personas

- ☐ SI
- ☐ NO

6. Recomendaría SINAP SAS a otras personas

- ☐ SI
- ☐ NO

7. ¿Compraría o utilizara usted SINAP SAS de nuevo?

- ☐ Seguro que si
- ☐ Probablemente si
- ☐ Puede que si, puede que no
- ☐ Probablemente no
- ☐ Seguro que no

ANEXO B.
FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A RECURSO HUMANO

OBJETIVO: Analizar información interna para determinar las funciones realizadas buscando ser óptimo en cada cargo.

DIRIGIDA: Personal de SINAP SAS.

1. ¿Al ingresar a SINAP SAS le entregan el manual de funciones?

- ☐ SI
- ☐ NO

2. ¿SINAP SAS cuenta con un manual de funciones?

- ☐ SI
- ☐ NO

3. Si responde NO ¿Cómo se definieron esas funciones?

- ☐ Jefe Inmediato
- ☐ Construyendo usted
- ☐ Otro. Cuál? _____

4. ¿Las funciones realizadas corresponden a su cargo?

- ☐ SI
- ☐ NO

Si responde un NO, explique: _____

5. ¿Considera que existe sobrecargo en la funciones desempeñadas?

- ☐ SI
- ☐ NO

Explique: _____

6. ¿A parte de las funciones especificadas usted considera que realiza otras tareas que no son acorde a su cargo?

☐ SI

☐ NO

Si responde un SI, descríbalas: _____

7. ¿Usted conoce el reglamento interno de trabajo?

☐ SI

☐ NO

8. ¿Usted ha detectado anomalías en su sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de sus labores?

☐ SI

☐ NO

Explique: _____

9. ¿Considera que en la empresa se lleva a cabo un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)?

☐ SI

☐ NO

Explique: _____

10. ¿Existe trabajo de equipo?

SI ☐

NO ☐

Explique: _____

13. ¿Qué alternativas propone usted, para que su trabajo sea mejor?

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C. Encuesta con el Gerente

Objetivo: Analizar información importante de la estructura administrativa, para establecer una mejor organización empresarial.

1. SINAP SAS tiene principios corporativos como?

PRINCIPIOS	SI	NO
1. La misión está claramente definida y escrita		
2. La visión está claramente definida y escrita		
3. Valores de la empresa		

2.Cuál es su conocimiento respecto a los principios corporativos de SINAP SAS, en cuanto a:

	MS	S	REG	INS	MINS	NC
1. Visión?						
2. Misión?						
3. Valores?						

3. ¿Tiene SINAP SAS metas y objetivos claramente definidos?

4. ¿Existe organigrama en SINAP SAS?

5. ¿De las siguientes herramientas administrativas, de cuál dispone?

Manual de funciones
Manual de procedimientos
Reglamento interno de trabajo

6. ¿Qué valor agregado le da al producto de SINAP SAS para diferenciar de la competencia?

7. ¿Cuáles son los principales competidores. Cómo compiten?

8. ¿SINAP SAS tiene la capacidad para diferenciar los productos que comercializa ante la competencia?