

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA SAFERBO S.A.
REGIONAL NARIÑO**

MARY LUZ ARTEAGA HURTADO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA SAFERBO S.A.
REGIONAL NARIÑO**

MARY LUZ ARTEAGA HURTADO

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

**Asesor:
Esp. ARMANDO PAZ YAQUENO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2010

DEDICATORIA

Mi agradecimiento pleno, en primer lugar, a mi Padre DIOS el Todopoderoso que siempre ha estado conmigo y en los momentos más difíciles que viví, EL nunca me dejó sola; a EL le debo la victoria y la alegría de estar sobre éste peldaño. A mi mamá que me impulsó a avanzar en éste proceso, a mi tío Ramón Adalberto Hurtado que me tendió su mano en momentos de necesidad, a Deyanira que siempre me dio ánimo, al profesor Carlos Ojeda y a la doctora María Elena; y por su puesto a Harold B. Santacruz... mi motivación, una gran bendición que Dios ha puesto en mi camino, de quien he recibido ayuda incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo también tiene como una de sus metas orientar a las generaciones futuras, sobre los aspectos importantes que se deben considerar en el diagnóstico financiero, evaluación financiera y seguridad en el manejo adecuado de una gestión financiera.

En ese sentido el trabajo consta de un primer capítulo que plantea el direccionamiento de la investigación y establecimiento de los aspectos que han llevado a ella, los objetivos que se persiguen, los marcos de referencia y la metodología utilizada, un segundo capítulo que abarca el diagnóstico administrativo y financiero de la empresa, finalizando con la presentación de una propuesta de inversión para empresa.

ABSTRACT

The present works he/she also has like one of its goals to guide to the future generations, on the important aspects that should be considered in the financial diagnosis, financial evaluation and security in the appropriate handling of a financial administration.

In that sense the work consists of a first chapter that outlines the direccionamiento of the investigation and establishment of the aspects that have taken to her, the objectives that are pursued, the reference marks and the used methodology, a second chapter that embraces the administrative and financial diagnosis of the company, concluding with the presentation of an investment proposal for company.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ELEMENTOS CIENTIFICOS.....	15
1.1 TITULO.....	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	17
2.2 SITEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	20
5.1 MARCO TEÓRICO.....	20
5.1.1 Las finanzas en las empresas.....	20
5.1.1.1 Diagnostico financiero.....	20
5.1.1.2 Los estados financieros y sus elementos.....	21
5.1.1.3 Definición de estados financieros:.....	23
5.1.1.4 Herramientas de análisis financiero.....	24
5.1.1.5 Índices o razones financieras.....	25
5.1.1.6 Análisis Dupont.....	28
5.1.1.7 Flujo de caja libre (FCL):.....	29
5.1.1.8 EL EVA (Valor Económico Agregado).....	29
5.1.1.9 Punto de equilibrio (P.E)......	30
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.3 MARCO CONTEXTUAL.....	33
5.4 MARCO LEGAL.....	35
6. HIPOTESIS.....	36

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	37
7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
7.2.1 La observación.....	37
7.2.2 Análisis y síntesis.....	37
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
7.3.1 Fuentes primarias	37
7.3.2 Fuentes secundarias.....	38
8. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
8.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	39
9. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA SAFERBO S.A	40
9.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	40
9.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	40
9.3 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PARA LOS AÑOS 2006, 2007 Y 2008	43
9.4 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS 2006, 2007 Y 2008.....	45
9.5 RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS	47
9.6 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	63
9.6.1. Balance general proyectado años 2009-2010-2011	63
9.6.2. Estado de resultado proyectado años 2009-2010-2011	64
10. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EMPRESA SAFERBO S.A	65
10.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA SAFERBO S.A.....	66
10.1.1 MISIÓN Experiencia sobre ruedas.....	66
10.1.2 VISIÓN Experiencia sobre ruedas	66
10.1.3 Objetivos de la Empresa Saferbo S.A.....	67
10.1.4 Políticas de la Empresa Saferbo S.A	67
10.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	67
10.2.1 Perfil De Capacidad Interna (PCI).....	67
10.2.2 Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI).	71

10.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	72
10.3.1	Análisis externo perfil de oportunidades y amenazas.	72
10.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	77
10.4	ANÁLISIS DOFA.....	79
10.5	FUERZAS COMPETITIVAS.....	80
10.6	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).	81
10.7	MATRICES IINTERNA – EXTERNA (I-E).	84
10.8	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).....	85
11.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA SAFERBO S.A.	88
11.1	OBJETIVO	88
11.2	REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	88
11.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS	90
11.4	ESTRATEGIAS.....	90
11.5	PLAN DE ACCIÓN.....	92
11.6	ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTOS FURGONES	94
11.7	COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.....	98
11.8	TOTAL INVERSIÓN E INGRESOS ESPERADOS	98
11.9	AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN	99
11.10	ANALISIS DEL COSTO DE PATRIMONIO.....	100
11.11	CALCULO DEL EVA.....	101
12.	CONCLUSIONES	104
13.	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	106

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Imagen corporativa empresa Saferbo S.A., regional Nariño.....	65
Figura 2. Presentación interna empresa Saferbo S.A., regional Nariño.....	65
Figura 3. Estructura orgánica Saferbo S.A. Regional Nariño.....	66

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Estructura Financiera de la Empresa Saferbo S.A	40
Grafica 2. Árboles de rentabilidad años 2006 2007 2008	53
Grafica 3. Árboles de rentabilidad años 2006 2007	55
Grafica 4. Árboles de rentabilidad años 2007 - 2008	57
Gráfica 5. Árbol de Rentabilidad RONA 2006 2007	59
Gráfica 6. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 2008	60
Gráfica 7. Crecimiento económico	73
Grafica 8. Matriz DOFA.....	80
Gráfica 9. Matriz Interna – Externa	84
Gráfica 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	87

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General Saferbo S.A para los Años 2006, 2007 Y 2008	41
Tabla 2. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General Saferbo S.A para los Años 2006, 2007 Y 2008.	42
Tabla 3. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de Saferbo S.A. Años 2006 2007 2008.....	46
Tabla 4. Crédito bancario.....	62
Tabla 5. Balance general proyectado años 2009-2010-2011	63
Tabla 6. Estado de resultados proyectado años 2009-2010-2011.....	64
Tabla 7. Perfil De Capacidad Interna (PCI).....	70
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	71
Tabla 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	77
Tabla 10. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE).....	78
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	83
Tabla 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	86
Tabla 13. Plan de accion	93
Tabla 14. Análisis de ingresos y costos furgones	94
Tabla 15. Análisis de ingresos y costos encomienda.....	96
Tabla 16. Cotización Autocambio	98
Tabla 17. Inversión e Ingresos esperados	98
Tabla 18. Amortización de la Inversión	99
Tabla 19. Costo patrimonio	100
Tabla 20. Análisis EVA	101

INTRODUCCIÓN

El estudio de la función financiera en las organizaciones se ha convertido en una importante rama del conocimiento especializado en administración y economía empresarial, puesto que la optimización de las operaciones y de los resultados globales de la organización pasa inevitablemente por la consideración de los objetos, las estrategias y las operaciones en términos de flujos de dinero y flujos de fondos, dos conceptos claves de la teoría financiera moderna.

Todas las empresas y organizaciones han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera, para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en las entidades se utilicen las herramientas necesarias para representar su realidad, así como lograr implementar estrategias para mejorar sus rendimientos.

En ese contexto, una de las herramientas fundamentales de la administración de empresas y organizaciones, es el Diagnóstico Financiero empresarial tomado como una actividad racional que implica identificar oportunidades y amenazas del ambiente donde operan las organizaciones, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de las mismas, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las entidades rivales.

Bajo estas perspectivas se presenta este trabajo, en el cual se propone un Diagnóstico Financiero de la empresa Saferbo S.A. con más de 30 años de experiencia en el negocio de manejo y administración de mercancías a nivel nacional, luego de enfrentar los nuevos retos del mercado, en marzo de 1999 creó su unidad de negocios de mensajería con un nuevo portafolio de servicios ideado para satisfacer las necesidades de transporte y administración de mercancías y documentos, su sede principal está en Medellín. La regional de Nariño, que funciona desde el año 1999 la cual es objeto de nuestro estudio en los últimos tres años ha tenido un crecimiento reflejándose en la obtención de utilidades y en el personal legalmente remunerado. A pesar del crecimiento obtenido, no ha sido acorde a las necesidades internas y externas de la empresa, encontrando hoy en día una institución con falencias en los niveles: Económico, financiero y administrativo.

Se propone por tanto mediante este análisis presentar unas estrategias encaminadas hacia el redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa el aprovechamiento adecuado de oportunidades y la definición de estructuras administrativas y financieras que le faciliten un fortalecimiento para entrar a competir dentro de mercados cada vez más amplios, exigentes y competitivos.

1. ELEMENTOS CIENTIFICOS

1.1 TITULO

DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA SAFERBO S. A. REGIONAL NARIÑO.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial del departamento de Nariño, y más específicamente en el de la ciudad de Pasto, lo común no es el proceso de administración moderno y científico; por ende el diagnóstico financiero, no es una herramienta aplicada en la gestión en forma generalizada ni menos en forma adecuada. Esto sucede en la mayoría de las empresas, estas siguen las mismas costumbres administrativas dictadas por la tradición y basadas en lo empírico y muy poco en lo académico, así como en modelos administrativos y financieros.

El servicio de mensajería se ha convertido en un factor necesario para todos los sectores, debido a que gracias a una buena prestación de éste servicio se garantiza el buen funcionamiento de las organizaciones. Actualmente éste tipo de empresas es muy competido debido a su importancia, por dichas razones es fundamental que las actividades de la empresa estén muy bien planificadas para poder competir con calidad, eficiencia y eficacia, que se verán reflejados en los niveles de productividad y rendimiento.

Sobre la base de estas consideraciones se realizó un estudio exploratorio acerca del proceso administrativo de la empresa Saferbo S.A. Regional Nariño quien maneja su propia contabilidad teniendo en cuenta que la sede de Pasto es la encargada de recopilar adicionalmente la información financiera de los Centros de Recepción de Mercancía ubicados en Tuquerres, Ipiales, Tumaco y La Unión; de ese estudio se dedujo que un campo en el cual era posible lograr mejores resultados, estaba en su campo financiero, ya que se detectaron aspectos que no permiten optimizarlo en la actualidad.

Nariño, se ha convertido en una región donde el mercado para dichas empresas se ha incrementado por ser una zona fronteriza al facilitar en alguna medida la prestación de servicio internacional. Saferbo S.A. debe competir con calidad y para hacerlo debe contar con un capital considerable. La regional Nariño con la administración actual ha presentado utilidades, lo cual motiva a la alta gerencia a continuar con éste proyecto empresarial puesto que en las anteriores administraciones obtuvo pérdidas; pero desafortunadamente éste crecimiento de los últimos periodos no es suficiente para operar y lograr los objetivos de competitividad requeridos para mantenerse en el mercado y sobre todo superar a la competencia.

La causa principal por la cual la empresa no produce altos rendimientos, se debe en gran medida a la ausencia de estudios financieros que le sirvan de herramientas para la toma de decisiones, la falta de un sistema de control y evaluación han creado un ambiente de inestabilidad organizacional; en consecuencia se hace necesario la elaboración de un diagnóstico financiero que le permita a la empresa en largo plazo consolidar la información contable y tomar las

decisiones estratégicas adecuadas para reinvertir en el negocio y por ende cumplir con las exigencias del mercado.

Los bajos rendimientos y la falta de inyección de capital son circunstancias que pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el mercado actual y las fortalezas con las que cuenta la organización, esto impide que se garantice el éxito futuro y la construcción de un ambiente de innovación y creatividad que permitan a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción que conlleve al crecimiento personal y organizacional. Por lo tanto es necesario la elaboración de un Diagnóstico Financiero en el cual se verá reflejado el estado financiero actual de la empresa teniendo en cuenta variables cualitativas y cuantitativas para dicho fin que le permitirá a la empresa desarrollar una ventaja competitiva, optimizar la utilización de sus recursos y garantizar la efectividad en sus inversiones para consolidar a la empresa en el mercado regional.

2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar la situación financiera actual de la empresa Saferbo S.A. Regional Nariño de tal manera que le permita generar valor económico y mayor competitividad en el mercado?

2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Es necesario el análisis de los estados financieros mediante los métodos horizontal, vertical e índice Dupont así como la aplicación de los diferentes indicadores y razones financieras y su relación, calcular el punto de equilibrio y analizar el apalancamiento para conocer el estado actual de la organización?
- ¿Determinar si la empresa Saferbo S.A. está generando valor económico, ayudará a conocer el estado de salud financiero de la empresa?
- ¿Con la construcción de la Matriz DOFA de tipo financiero es posible determinar qué está afectando a la organización?
- ¿Es preciso realizar recomendaciones para implementar acciones por parte de la gerencia de la empresa Saferbo S.A. para mejorar o mantener la situación financiera según el mercado existente?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un proceso de Diagnóstico Financiero para la empresa Saferbo S.A. regional Nariño, con el fin de conocer su actual situación financiera, y determinar qué acciones es necesario tomar para optimizar su gestión y resultados, teniendo en cuenta las exigencias del mercado actual.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los diferentes estados financieros que presenta la empresa mediante los métodos vertical, horizontal e índice Dupont; así mismo la aplicación de los diferentes indicadores y razones financieras y su relación, para conocer el estado actual de la organización.
- Establecer si la empresa Saferbo S.A está generando valor mediante el cálculo del EVA.
- Realizar un análisis de los factores internos y externos de la Empresa.
- Identificar las estrategias posibles que permitan generar alternativas de decisión favorables para la Empresa
- Recomendar posibles acciones que puede tomar la gerencia de la empresa Saferbo S.A regional Nariño, para mantener o mejorar la situación financiera según el mercado existente.

4. JUSTIFICACIÓN

La importancia de este trabajo en la Empresa Saferbo S.A, se fundamenta en la necesidad de hacer un Diagnóstico Financiero para planear y proponer estrategias que permitan mejorar y ampliar las finanzas de la empresa. También se pretende realizar una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, teniendo en cuenta que el perfil profesional brinda las capacidades, herramientas y habilidades necesarias para asesorar, valorar los procesos de planeación, organización y administración financiera de empresas privadas.

Todas las empresas y organizaciones han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera, para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en las entidades se utilicen las herramientas necesarias para representar su realidad, así como lograr implementar estrategias para mejorar sus rendimientos.

Muchas de la empresas no cuentan con su propio servicio de mensajería por tal razón recurren al servicio de mensajería especializada para llegar a sus clientes externos obedeciendo así al cumplimiento de su objeto social. Teniendo en cuenta lo anterior es indispensable que Saferbo S.A, Regional Nariño, preste un servicio innovador o diferencial con respecto a la competencia, para lo cual la empresa debe seguir preparándose para mejorar día a día y ofrecer a sus clientes un alto grado de satisfacción.

Esta situación ha sido determinante en la elección de la empresa para realizar el diagnóstico financiero, con el objeto de proporcionar las herramientas necesarias para garantizar su crecimiento y desarrollo, además es importante resaltar que el estudio se justifica en los alcances que se pretende obtener, la empresa presenta la necesidad de una organización financiera que determine la rentabilidad obtenida por la operación del negocio y garantice la reinversión de recursos de capital para que garantice la continuidad del servicio y satisfaga las expectativas de expansión. Los beneficios derivados de la realización de este trabajo se pueden enfocar en varias direcciones ya que se constituye en un marco de referencia para el direccionamiento de la empresa, otorga las herramientas necesarias que contribuyen a la determinación de estrategias tendientes a la ampliación de la cobertura del servicio y mejoramiento en la calidad, establece el desarrollo de los procesos de manera eficaz aprovechando al máximo los recursos tecnológicos, financieros con los que cuenta la empresa.

En este sentido, son fundamentales los procesos de asesoría consulta y asistencia técnica financiera que se puede llevar a cabo al interior de las organizaciones, claro está, acorde con los planes de acción de la dirección y con los requerimientos que necesiten las empresas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Las finanzas en las empresas. Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín “finís”, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, están definidas las finanzas como el arte de administrar el dinero. La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).

Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).

La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

5.1.1.1 Diagnostico financiero. El diagnostico financiero consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas, de igual manera las operaciones realizadas durante el periodo y el financiamiento. A través de la información financiera se debe evaluar la vida económica de la empresa. Debido a lo anterior se debe hacer seguimiento a la inversión, identificando su cumplimiento como también los objetivos y las metas de la misma.

“El proceso administrativo o de dirección es un conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por una administración en el funcionamiento, manejo y control de organizaciones y empresas”.

Para la elaboración de un Diagnostico Financiero se tiene en cuenta los siguientes procesos:

- a. Validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas.
- b. Volver comparativa la información contable entre un periodo y otro.
- c. Dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la Gerencia, los efectos de la estructura financiera.
- d. Aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación del desempeño. Este proceso tiene como objeto:
 - Estructura financiera
 - Razones financieras (Liquidez, Rentabilidad, Etc.)
 - Índices financieros (Margen de Utilidad, %)
 - Indicadores de gestión.

5.1.1.2 Los estados financieros y sus elementos. Los estados financieros reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables. Con las cualidades de la información contable, normas básicas y normas técnicas, se soporta la existencia de los estados financieros, los cuales están orientados a satisfacer las necesidades de usuarios indeterminados (estados financieros de propósito general) o de usuarios específicos (estados financieros de propósito especial).

Los de propósito general se subdividen en estados financieros básicos y consolidados y se caracterizan por su concisión, neutralidad, claridad y fácil consulta; se preparan para usuarios indeterminados y en forma comparativa. Los estados financieros de propósito especial, presentan una información más detallada y su objetivo es atender necesidades específicas de determinados usuarios de la información contable. Los elementos de los estados financieros se refieren a las categorías que agrupan el registro de los hechos económicos. Los elementos se clasifican según se relacionen con la medición de la situación financiera, como elementos del balance general o con la medición de las actividades del ente, como componentes del estado de resultados. En la primera clasificación se encuentran los activos, pasivos y patrimonio y en la segunda, los ingresos, costos y gastos. Finalmente, se mencionan otros elementos que no califican en las categorías anteriores, éstos son las cuentas de orden contingente, fiduciario, fiscal o de control, las cuales se presentan como una información adicional por fuera del cuerpo del balance general.

La característica esencial de los estados financieros será la de contener la información que permita a los usuarios evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones económicas sobre la misma. Por esta razón los estados financieros no deben omitir información básica ni incluir información excesiva que los puede

hacer confusos. Los estados financieros deben cumplir fundamentalmente con los requisitos de:

- **Integridad:** Inclusión de todos los datos necesarios para que sus objetivos sean satisfechos.
- **Neutralidad:** La información suministrada debe prepararse con objetividad sin mirar los intereses particulares de los usuarios.
- **Comparabilidad:** Factibilidad de confrontación entre ejercicios de una misma empresa y entre diversas empresas.
- **Confiabilidad:** Deben ser consistentes, objetivos y verificables

Clases Principales de Estados Financieros: “Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial”¹

a. De Propósito General: Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta. Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.

*** Estados financieros básicos:**

- a. Balance general (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- b. Estado de resultados (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- c. Estado de cambios en el patrimonio;
- d. Estado de cambios en la situación financiera, y
- e. Estado de flujos de efectivo.

*** Estados financieros consolidados:**

Presentan los estados de un ente matriz y sus subordinadas, o un ente dominante y los dominados como si fuesen los de una sola empresa.

b. De Propósito Especial: Son estados financieros de propósito especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la

¹ BLANCO LUNA, Yanel. Las normas de contabilidad en Colombia. Bogotá: Editora Roesga, 1994. p. 97.

información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.

- Balance inicial.
- Estados financieros de períodos intermedios.
- Estados de costos.
- Estado de inventarios.
- Estados financieros extraordinarios.
- Estados de liquidación.
- Estados financieros que se presentan a las autoridades.
- Estados financieros preparados sobre una base comprensiva distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Estados financieros comparativos.
- Estados financieros certificados y dictaminados.

5.1.1.3 Definición de estados financieros:

Balance general: Llamado también estado de situación o estado de posición financiera, reporta la estructura de recursos de la empresa de sus principales cantidades de activos, como la estructura financiera de sus importantes cantidades de pasivos y capital, los que siempre deben estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble: Activo = Pasivo + Patrimonio.

Indica qué posee la empresa y como están financiados estos activos en la forma de obligaciones o participación accionaria, es una imagen de la empresa en un punto en el tiempo. No pretende representar el resultado de las transacciones de un mes, trimestre o año específico, sino una crónica acumulada de todas las transacciones que han afectado a la compañía desde su inicio. Por lo general, los renglones del balance general se presentan sobre una base de costo histórico y no sobre valor presente. Los activos se listan en el orden de su liquidez o tomando como base el periodo que generalmente se necesita para convertirlos en efectivo. Los derechos sobre los activos representan las fuentes con las que se han financiado los fondos invertidos, es decir, las cuentas del pasivo y de fondos propios o de capital.

Estado de resultados: O también conocido como estado de pérdidas y ganancias, o de ganancias y pérdidas, o de ingresos y egresos, de operaciones (resume los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un ejercicio o en periodos intermedios desde enero a la fecha intermedia; sus cuentas se cierran y se cancelan al final del período).

El estado se presenta en forma escalonada o progresiva, de modo que se puede estudiar la utilidad o la pérdida después de haber deducido cada tipo de gastos.

Se trata de un informe sobre los aspectos dinámicos de la empresa: sus resultados de operaciones. El beneficio (o pérdida) neto final se suma al patrimonio o se deduce de él, permitiéndonos calcular la UPA (Utilidad por Acción) conocida también como la “línea del fondo”, constituyéndose en la información más importante para cualquier accionista. Una gran limitación que tiene este estado financiero es que no reconoce cambios en el entorno que pueden favorecer la rentabilidad de la empresa.

5.1.1.4 Herramientas de análisis financiero. El análisis cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas. Se busca dar respuesta entre otras inquietudes a:

- ¿Es el nivel de activos adecuado al volumen de operaciones de la empresa?
- ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
- Posee la empresa una capacidad excesiva subutilizada? ¿Será suficiente para el desarrollo futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
- ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa? ¿Es adecuada la estructura de capital?
- ¿Se están obteniendo tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y sobre el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia en el tiempo?
- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiación

Análisis estructural: Se busca evaluar la estructura interna de los estados financieros. En el caso del balance general, este análisis estructural se centra en dos aspectos principales:

- ¿Cuáles son las fuentes de capital de la empresa, es decir, como se distribuyen las obligaciones entre pasivo circulante, pasivo a largo plazo y capital propio?
- Dado el importe de capital de todos los orígenes ¿cuál es la distribución del activo (circulante, fijo y otros) en que está invertido? Expresado de otra forma,

¿cuál es la composición de activo con que la empresa ha elegido llevar a cabo sus operaciones?

En términos generales se puede afirmar que se busca evaluar la proporción entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos. La estructura financiera que tiene o tendrá la empresa, se convierte en un factor trascendental por la relación que tiene sobre dos aspectos igualmente importantes: Las utilidades y el costo de capital. Para obtener la información necesaria y poder efectuar el análisis estructural se deben aplicar inicialmente dos tipos de análisis:

Análisis Horizontal: También denominado como de tendencia y es la comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años, revelando asimismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Su cálculo se realiza tanto en valores absolutos como relativos (porcentajes). La interpretación de los cambios porcentuales debe realizarse teniendo en cuenta el efecto que puede ejercer sobre estas comparaciones una aplicación no uniforme de los principios de contabilidad a lo largo de los años.

Análisis Vertical: En el análisis de estados financieros a menudo es útil averiguar qué proporción de un grupo o subgrupo representa una sola partida. En un balance tanto el total del activo, como la sumatoria del pasivo más el patrimonio, se expresan como un cien por cien (100%) y cada partida dentro de esas categorías se expresa en porcentaje del total correspondiente. De forma similar en el estado de resultados el valor de los ingresos netos se toman como el cien por cien (100%) y las demás partidas del estado se expresan en porcentaje de las mismas.

5.1.1.5 Índices o razones financieras. Las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros, señalando los puntos fuertes y débiles de una compañía e indican probabilidades y tendencias.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlos. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.

- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

Entre las principales razones financieras se tienen:

a. Índices de Liquidez: Miden la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo. Se trata de determinar qué pasaría si la empresa le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año, permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que esta corre, dada la composición de su estructura corriente. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

* **Solvencia o Razón Corriente:** Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
 (Activo Corriente / Pasivo Corriente) = No. De veces

* **Prueba Ácida:** Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios pueden ser difíciles de comercializar.
 ((Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente) = No. De veces

b. Endeudamiento: Permiten la determinación de dos aspectos. Por un lado el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. De la misma forma, se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento. La medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de deuda se denomina apalancamiento financiero.

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Nivel de Endeudamiento:** Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.
 (Total Pasivo / Total Activo) = %
- **Endeudamiento sin Valorizaciones:** Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta las valorizaciones.
 (Total Pasivo / (Total Activo - Valorizaciones)) = %

- **Concentración Endeudamiento a Corto Plazo:** Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo.
(Pasivo Corriente / Pasivo Total) = %
- **Carga Financiera:** Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos financieros.
Gastos Financieros / Ventas Netas) = %
- **Indicador de Leverage:** Mide el grado de compromiso de los socios o accionistas para atender la deuda a corto plazo.
(Pasivo Corriente / Patrimonio) = No. De veces
- **Índice de independencia financiera:** Es un índice de propiedad que mide la cantidad de la empresa que le corresponde a los propietarios.
(Patrimonio / Activo Total) = %

c. Rentabilidad: Permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar, en todo o en parte, por la capacidad que se tiene al emplear de manera efectiva los recursos provistos, es decir, la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Rentabilidad Bruta:** El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.
(Utilidad Bruta / Ventas Netas) = %
- **Rentabilidad Operacional:** Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.
(Utilidad Operacional / Ventas Netas) = %
- **Rentabilidad Neta:** Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.
(Utilidad Neta / Ventas Netas) = %
- **Rentabilidad del Patrimonio:** Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.
(Utilidad Neta / Patrimonio Líquido) = %

- **Rentabilidad del Activo Total:** Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades independientemente de cómo haya sido financiado.
(Utilidad Neta / Activo Total Bruto) = %

d. Actividad: *“Llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa está administrando sus activos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de los recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión”.*²

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Rotación del Patrimonio Líquido:** Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.
(Ventas Netas / Patrimonio Líquido) = %
- **Rotación del Activo Total:** Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.
(Ventas Netas / Activo Total) = N° de veces.
- **Rotación del Activo Fijo:** Corresponde al volumen de ventas generado por el activo fijo.
(Ventas Netas / Activo Fijo) = N° de veces.

5.1.1.6 Análisis Dupont. Este sistema hace que el analista examine las fuentes de rentabilidad de una compañía. Es una demostración de la forma como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan. Como el margen de utilidad es un índice del estado de ingresos, un alto margen de utilidad indica un buen control de costos, mientras que un índice alto de rotación de activos demuestra un uso eficiente de los activos en el balance general.

Utilidad Neta/ Activo Total = Utilidad Neta/Ventas x Ventas/Activo Total

Retorno sobre Activos (Inversión) = Margen de utilidad X Rotación activos

² WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc Graw Hill, 1994. p 45.

5.1.1.7 Flujo de caja libre (FCL):

El Concepto de Apalancamiento Financiero: Es el hecho de que la empresa financie sus recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos se denomina apalancamiento financiero. Si la rentabilidad operativa es mayor que el costo de la deuda se le denomina apalancamiento financiero favorable, pero si sucede lo contrario es decir, que la rentabilidad del activo es menor que el costo de la deuda, se dice que la compañía presenta un apalancamiento financiero desfavorable. Lo que se busca determinar es si la actual estructura financiera de la compañía puede cubrir los intereses financieros con las utilidades de la operación, teniendo en cuenta que los intereses son ciertos y en cambio la rentabilidad operacional depende del comportamiento de las ventas y de la eficiencia en el uso de los recursos, es decir son inciertos.

Definición del Flujo de Caja Libre (FCL): Es una herramienta financiera que permite establecer, para un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, de donde obtiene la empresa sus recursos y en que los aplica. No se trata de un flujo de caja, sino de otra forma de presentación del estado de flujos de efectivo.

Para efectos de diferenciar las fuentes y los usos de los recursos, teniendo en cuenta que en esta presentación vienen mezclados, los usos aparecen entre paréntesis y las fuentes sin paréntesis. Uno de los aspectos fundamentales de esta metodología es la diferenciación que se hace entre el flujo operativo y el flujo financiero, por esta razón el FCL parte de la utilidad operacional y no de la utilidad neta. El concepto de FCL obliga al analista de acciones o al banquero no solo a considerar cuanto efectivo se genera en las actividades operacionales, sino también a restar los gastos de capital necesarios en planta y equipo mantener las actividades normales. Entonces, el saldo, FCL, está disponible para actividades financieras especiales, como lo son el pago de dividendos, el pago de pasivos financieros e inversiones temporales y permanentes.

5.1.1.8 EL EVA (Valor Económico Agregado). Desde las primeras etapas del desarrollo de las finanzas se conocen dos; uno muy utilizado, la rentabilidad patrimonial (utilidad neta /patrimonio) y el otro, según una amplia investigación, bastante ignorado tanto teórica como prácticamente: el costo del capital. Recientemente se combinaron estos dos indicadores para calcular el índice de generación de valor (EVA) resultado de restar el costo de capital del índice de rentabilidad.

Si el indicador es superior a cero (0), es decir, positivo, la empresa está generando valor, tanto más cuantas veces lo supere. En caso contrario se está destruyendo valor; el concepto así de simple es muy fácil de entender, pero para efectos prácticos, es decir, la toma de decisiones se necesita de un análisis muy completo.

Para generar valor debe haber crecimiento patrimonial en términos reales, es decir, superior al aumento de la inflación, con flujo de fondos positivo.

EVA = (Utilidad Operativa – Impuesto) – (Capital Invertido Operativo * CPPC)

De lo explicado anteriormente puede deducirse que el EVA constituye una medición de fácil comprensión y aplicación en el contexto empresarial. Su simplicidad de cálculo y su adaptabilidad a diferentes tipos de negocio son algunas de las características que han contribuido a su popularidad como nueva herramienta de evaluación financiera; pero lo más importante de acuerdo con sus partidarios es la estrecha relación que se observa entre este indicador y el valor de mercado de la empresa lo que permite inferir que sus resultados actuales y proyectados reflejen en gran medida la satisfacción o rechazo con la que los inversionistas evaluarán a la organización.

5.1.1.9 Punto de equilibrio (P.E). Es el nivel de producción en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos totales. La deducción del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios. En la práctica se utiliza ante todo para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operarse sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades.

Costos fijos: Son aquellos que causan erogaciones en cantidad constante, para un mismo tamaño o capacidad instalada del proyecto, independientemente del número de unidades que estén produciendo. Generalmente corresponden a costos básicos en los cuales se incurren para mantener a la unidad productiva en condiciones operar, aun cuando no produzca, por ejemplo: Depreciaciones, arrendamientos, servicios públicos, gastos financieros, sueldos y demás gastos administrativos, salarios de mano de obra directa, etc.

Costos variables: Son aquellos que están estrechamente ligados con el proceso productivo, de tal manera que aumentan o disminuyen en proporción directa al volumen de producción, por ejemplo: las materias primas y materiales directos, los salarios de la mano de obra directa, etc. La función de costos variables depende de la estructura tecnológica y de los procesos productivos que se hayan adoptado.

Por consiguiente: **Costo total = Costo Fijo + Costo Variable**
C.T = C.F + C.V

De tal manera que si no hay producción el costo total de esta será igual a los costos fijos.

Fórmula para calcular el punto de equilibrio:

Ventas en punto de equilibrio = Costos Fijos X (1/1-Costos Variables/Ventas)

El costo fijo permanece invariable, independientemente del volumen de ventas, mientras que el costo variable está relacionado directamente con el volumen de ingresos o ventas. El porcentaje del costo variable en el punto de equilibrio está dado por la relación: costos variables sobre ventas.

Porcentaje de Costo Variable = Costo Variable / Ventas X 100

Comprobación del punto de equilibrio:

VENTAS
- COSTOS VARIABLES
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS
- COSTOS FIJOS
=UTILIDAD NETA

Aplicación del punto de equilibrio: En la práctica el punto de equilibrio sirve para calcular el volumen de las ventas que debe realizar una empresa para determinar un porcentaje de utilidad determinado. La formula es la siguiente:

Ventas = Ventas en punto de equilibrio + Porcentaje de utilidad deseado + % cv

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Activo:** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes se encuentran el efectivo, los inventarios, los activos fijos etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel del mercado, las valorizaciones, etc.
- **Activo financiero:** Cualquier título de contenido patrimonial, crediticio o representativo de mercancías.
- **Amortización:** Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de una empresa.
- **Análisis Financiero:** Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

- **Análisis Horizontal:** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.
- **Análisis vertical:** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

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

- **Estado de flujo de caja (cash flow):** Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.
- **Estado de resultados:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.
- **Estados financieros básicos:** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.
- **Estados financieros consolidados:** Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y la situación financiera, así como los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinadas, un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.
- **Indicadores de actividad:** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- **Indicadores de endeudamiento:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurre tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.
- **Indicadores de liquidez:** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.
- **Pasivo:** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.
- **Patrimonio:** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraído con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.
- **Rentabilidad:** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.
- **Reserva Legal:** Porcentaje de la utilidad del ejercicio retenido por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una Sociedad Anónima, ya que esta apropiación está destinada a cubrir las pérdidas, si las hay, de los ejercicios posteriores a aquellos en que se haya constituido.

5.3 MARCO CONTEXTUAL.

El estudio de la investigación se realizará en el Departamento de Nariño, más exactamente en el Municipio de Pasto, donde funciona la empresa Saferbo S.A

Ubicada en la carrera 21 No. 12-07. Con más de 30 años de experiencia en Transportes a nivel nacional Saferbo S.A., ha desarrollado soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de sus clientes: paquetes, mercancías, mensajería nacional e internacional, masivos y casillero internacional, su sede principal está en Medellín, y desde allí extendió el servicio al resto del país.

Departamento De Nariño: Departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras. En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Lago Guamuéz.

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y la papa (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policías. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

Municipio de Pasto: Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atríz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km², temperatura promedio de 14°C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Pasto, Colombia Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el Valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

5.4 MARCO LEGAL

La empresa Saferbo S.A, es una organización privada con ánimo de lucro, se constituyó con escritura pública número 1289 del 3 de marzo de 1999 y fue inscrita a la cámara de comercio de la ciudad de Pasto el 25 de mayo del mismo año, su objeto social es la prestación del servicio de transporte y administración de mercancía a nivel nacional cuenta con una sede principal ubicada en Medellín ciudad a la cual pertenecen sus socios, 14 Regionales y más de 70 Centros de Recepción de Mercancía en diferentes ciudades del país, ubicados estratégicamente, posee los permisos necesarios para su normal funcionamiento. Actualmente existe un número muy significativo de empresas que se dedican a esta labor las cuales están controladas por el Ministerio de Comunicaciones encargado de dar la acreditación correspondiente a esta actividad. Deben efectuar la respectiva inscripción las empresas colombianas que se dedican a prestar el servicio de mensajería especializada desde cobertura local hasta internacional, de igual manera también deben hacerlo las empresas extranjeras que prestan sus servicios en nuestro país. Uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa es que se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad anónima se encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio. Leyes tributarias y de reforma de la misma, el gobierno actual ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos y ha ampliado la cobertura de los existentes, lo que implica la reducción del dinero destinado para el consumo. Las Leyes, códigos laborales, con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano que favorece en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios.

6. HIPOTESIS

Saferbo S.A es una empresa con una situación financiera donde no se tiene en cuenta con profundidad los análisis financieros, para optimizar los beneficios de acuerdo a las exigencias del mercado

- ✓ El análisis financiero en la empresa presenta deficiencias en la aplicación de instrumentos financieros que reflejen el estado actual de Saferbo S.A.
- ✓ En el proceso financiero de la empresa, no se realiza el análisis de generación de valor mediante la aplicación del EVA.
- ✓ Saferbo S.A requiere un Diagnostico de los factores internos y externos que permitan definir estrategias que le generen desarrollo.
- ✓ La empresa requiere acciones para mejora la situación financiera según el mercado existente.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se pretende realizar es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo porque se busca la identificación de las principales deficiencias en la Estructura Financiera y el Direccionamiento Estratégico actual de la empresa con el propósito de plantear una nueva alternativa encaminada a mejorar los procesos y el desempeño que se adapte a las necesidades internas y las exigencias del medio.

Esperamos que el resultado de este trabajo contribuya activamente a mejorar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado actual y sirva de base para la efectiva ejecución de las actividades, así mismo permita la generación de futuros trabajos relacionados con nuestros objetivos.

7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

7.2.1 La observación. Se ha escogido este método porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además el estudio se originó a través de experimentar la realidad que se presenta en la empresa al tener contacto directo con el clima organizacional.

7.2.2 Análisis y síntesis. Este método se ha manifestado en nuestro estudio por la identificación de las diversas variables que originan el problema central con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa dentro del mercado actual. El análisis de estos factores permitirá desarrollar el Diagnóstico Estratégico encaminados a la optimización de los recursos de la empresa cuyos resultados serán recopilados en las estrategias planteadas para tal fin

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.3.1 Fuentes primarias. Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación directa e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual. Estados financieros en el periodo comprendido entre los años 2006 – 2008.

7.3.2 Fuentes secundarias. Para este estudio es necesario acudir a fuentes secundarias como los libros especializados que proporcionan las bases teóricas en que se fundamenta nuestro trabajo, así como también trabajos de grado y los diversos estudios que se han llevado a cabo en la empresa y que se relacionan con el tema de investigación.

8. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

8.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Saferbo S.A. Con más de 30 años de experiencia en el negocio de manejo y administración de mercancías a nivel nacional, luego de enfrentar los nuevos retos del mercado, en marzo de 1999 creó su unidad de negocios de mensajería con un nuevo portafolio de servicios ideado para satisfacer las necesidades de transporte y administración de mercancías y documentos, para éste mismo año inicia sus actividades la regional Nariño siendo la sede principal la Ciudad de Pasto ubicada en la carrera 21 No. 12-07 y años más tarde abre sus nuevos Centros de Recepción de Mercancía en los municipios de Ipiales y Tumaco, posteriormente en La Unión y Túquerres.

Misión: Experiencia sobre ruedas. Garantizar un transporte seguro de mercancías y una distribución eficiente, es el sello del SERVICIO Saferbo; lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del cliente interno y externo.

Visión: Experiencia sobre ruedas. Consolidar el SERVICIO Saferbo como la mejor opción de paquetero en Colombia, por la calidad e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adapta sus procesos operativos a las necesidades de cada Cliente.

Valores Institucionales:

- Buen trato al cliente interno y externo
- Responsabilidad por lo prometido
- Honestidad en los acuerdos
- Puntualidad en el servicio
- Veracidad en la información

Responsabilidad. Se Asume la responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Solamente se realiza el transporte de mercancías con el valor declarado.

9. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA SAFERBO S.A

9.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Saferbo S.A, empresa dedicada al transporte y administración de mercancías y documentos a nivel internacional, nacional, rural y urbano, cuenta con un excelente equipo humano capacitado en ofrecer excelente servicio.

9.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Saferbo S.A. presenta en sus activos los siguientes valores. Para 2006, \$1.422.760, para el 2007 tiene unos activos de \$1.438.585.771 y para 2008, \$1.469.455.046, lo cual nos muestra una empresa de tamaño pequeña a pesar de su constitución como sociedad anónima.

Gráfica 1. Estructura Financiera de la Empresa Saferbo S.A



Fuente. Este estudio

La gráfica muestra una importante participación del patrimonio respecto al activo de la empresa, además de poseer de manera propia las edificaciones del local. La participación del pasivo en la gráfica muestra a través de 2006, 2007 y 2008 cada vez menor debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en el periodo estudiado. El poco crecimiento del activo se debe principalmente al bajo nivel de inversiones durante el periodo de estudio (Ver gráfica 1).

Tabla 1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General Saferbo S.A para los Años 2006, 2007 Y 2008

NOMBRE DE LA CUENTA	2006	2006%	2007	2007%	2008	2008%	ANALISIS HORIZONTAL	
							2006-2007	2007-2008
ACTIVO								
DISPONIBLE	\$ 25.091.926	1,759	\$ 40.121.343	2,789	77.735.813	5,290	59,90	93,75
CAJA	\$ 5.165.714	0,362	\$ 7.997.313	0,556	6.385.921	0,435	54,82	-20,15
BANCOS	\$ 19.926.212	1,397	\$ 32.124.030	2,233	71.349.892	4,856	61,21	122,11
CUENTAS DE AHORROS	\$ -	0,000	\$ -	0,000	-	0,000	0,00	0,00
INVERSIONES	\$ 4.422.207	0,310	\$ 4.422.207	0,307	85.107	0,006	0,00	-98,08
BONOS	\$ 4.337.100	0,304	\$ 4.337.100	0,301	-	0,000	0,00	-100,00
CEDULAS	\$ 85.107	0,006	\$ 85.107	0,006	85.107	0,006	0,00	0,00
DEUDORES	\$ 20.265.628	1,421	\$ 23.024.676	1,601	20.538.281	1,398	13,61	-10,80
CLIENTES	\$ 966.784	0,068	\$ 333.997	0,023	348.188	0,024	-65,45	4,25
ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 746.800	0,052	\$ 4.448.400	0,309	9.337.225	0,635	495,66	109,90
INGRESOS POR COBRAR	\$ -	0,000	\$ -	0,000	-	0,000	0,00	0,00
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 16.783.312	1,177	\$ 18.088.147	1,257	10.684.647	0,727	7,77	-40,93
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 6.000	0,000		0,000	-	0,000	-100,00	0,00
DEUDORES VARIOS	\$ 1.762.732	0,124	\$ 154.132	0,011	168.221	0,011	-91,26	9,14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.333.922.332	93,515	\$ 1.328.580.528	92,353	1.328.700.528	90,421	-0,40	0,01
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 1.035.850.471	72,619	\$ 1.046.210.471	72,725	1.046.210.471	71,197	1,00	0,00
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 630.477.709	44,200	\$ 638.841.360	44,408	638.841.360	43,475	1,33	0,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 22.175.467	1,555	\$ 23.787.228	1,654	23.787.228	1,619	7,27	0,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 15.496.013	1,086	\$ 15.496.013	1,077	15.616.013	1,063	0,00	0,77
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (370.077.328)	-25,944	\$ (395.754.544)	-27,510	(395.754.544)	-26,932	6,94	0,00
DIFERIDOS	\$ 42.720.667	2,995	\$ 42.437.017	2,950	42.395.317	2,885	-0,66	-0,10
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 38.788.254	2,719	\$ 38.504.604	2,677	38.062.904	2,590	-0,73	-1,15
GASTOS DIFERIDOS	\$ 3.932.413	0,276	\$ 3.932.413	0,273	4.332.413	0,295	0,00	10,17
TOTAL ACTIVO	\$ 1.426.422.760	100	\$ 1.438.585.771	100	1.469.455.046	100	0,85	2,15

Fuente. Este estudio

Tabla 2. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General Saferbo S.A para los Años 2006, 2007 Y 2008.

NOMBRE DE LA CUENTA	2.006	%	2.007	%	2.008	%	2006/2007	2007/2008
PASIVOS	\$ 292.763.633	20,52	\$ 282.540.173	19,64	209.064.879	14,23	-3,492	-26,01
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 198.000.000	13,88	\$ 155.479.092	10,81	111.479.092	7,59	-21,475	-28,30
BANCOS NACIONALES	\$ 198.000.000	13,88	\$ 155.479.092	10,81	111.479.092	7,59	-21,475	-28,30
PROVEEDORES	\$ 968.213	0,07	\$ 5.864.127	0,41	606.711	0,04	505,665	-89,65
NACIONALES	\$ 968.213	0,07	\$ 5.864.127	0,41	606.711	0,04	505,665	-89,65
CUENTAS POR PAGAR	\$ 48.756.242	3,42	\$ 87.281.058	6,07	84.801.699	5,77	79,015	-2,84
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 5.501.260	0,39	\$ 5.038.860	0,35	1.026	0,00	-8,405	-99,98
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 111.978	0,01	\$ 158.036	0,01	(112.769)	-0,01	41,131	-171,36
IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	\$ 72.323	0,01	\$ 163.117	0,01	177.727	0,01	125,540	8,96
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 1.045.732	0,07	\$ 1.074.403	0,07	164.630	0,01	2,742	-84,68
ACREEDORES VARIOS	\$ 42.024.949	2,95	\$ 80.846.642	5,62	84.571.085	5,76	92,378	4,61
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	\$ 33.016.943	2,31	\$ 21.145.471	1,47	10.199.194	0,69	-35,956	-51,77
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 24.762.000	1,74	\$ 11.693.000	0,81	10.199.194	0,69	-52,778	-12,78
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	\$ 6.133.376	0,43	\$ 7.586.088	0,53		0,69	23,685	34,45
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 2.121.567	0,15	\$ 1.866.383	0,13	-	0,00	-12,028	-100,00
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 11.962.235	0,84	\$ 12.770.425	0,89	(5.638.681)	-0,38	6,756	-144,15
SALARIOS POR PAGAR	\$ 205.679	0,01	\$ 2.508.244	0,17	(5.638.681)	-0,38	1119,494	-324,81
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 5.629.555	0,39	\$ 5.144.885	0,36	-	0,00	-8,609	-100,00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 674.346	0,05	\$ 604.508	0,04	-	0,00	-10,356	-100,00
VACACIONES CONSOLIDADAS	\$ 2.459.000	0,17	\$ 1.519.133	0,11	-	0,00	-38,222	-100,00
PRESTACIONES EXTRALEGALES	\$ 2.993.655	0,21	\$ 2.993.655	0,21	-	0,00	0,000	-100,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ -	0,00	\$ -	0,00	7.614.856	0,52	0,000	0,00
PARA OBLIGACIONES LABORALES	\$ -	0,00	\$ -	0,00	7.614.856	0,52	0,000	0,00
DIFERIDOS	\$ 60.000	0,00	\$ -	0,00	-	0,00	-100,000	0,00
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ 60.000	0,00	\$ -	0,00	-	0,00	-100,000	0,00
PATRIMONIO	\$ 1.133.659.127	79,48	\$ 1.156.045.598	80,36	1.260.390.167	85,77	1,975	9,03
CAPITAL SOCIAL	\$ 739.900.000	51,87	\$ 739.900.000	51,43	739.900.000	50,35	0,000	0,00
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 739.900.000	51,87	\$ 739.900.000	51,43	739.900.000	50,35	0,000	0,00
REVALORACION DEL PATRIMONIO	\$ 420.243.584	29,46	\$ 421.800.365	29,32	442.116.482	30,09	0,370	4,82
AJUSTES POR INFLACION	\$ 420.243.584	29,46	\$ 421.800.365	29,32	442.116.482	30,09	0,370	4,82
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (26.484.457)	-1,86	\$ (5.654.767)	-0,39	78.373.685	5,33	-78,649	-1485,98
UTILIDAD DEL EJERCICIO					78.373.685	5,33	0,000	0,00
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ (26.484.457)	0,00	\$ (5.654.767)	0,00	-	0,00	-78,649	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.426.422.760	100	\$ 1.438.585.771	100	1.469.455.046	100	0,853	2,15

Fuente: Este estudio

9.3 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL PARA LOS AÑOS 2006, 2007 Y 2008

En el activo fijo se observa un comportamiento estable durante los tres años, la mayor concentración total de inversión se encuentra en propiedad planta y equipo especialmente en construcciones y edificaciones, flota y equipo de transporte, lo cual es consecuente debido a la actividad de la empresa.

El activo corriente, es muy bajo y presenta una relativa estabilidad para el año 2006 y 2007 (1,75%, 2,78) a diferencia de el año 2008 con un porcentaje de 5,26 representado en bancos.

En cuanto a los pasivos, las cuentas más representativas se reflejan en las obligaciones financieras siendo mayores (13,88%) en el año 2006, aunque disminuyeron en los siguientes 2 años y representan una financiación menor para la empresa, es importante ver la disminución de la deuda en los periodos estudiados lo cual da una gran oportunidad para endeudar la empresa con nuevos activos; seguido en menor proporción en cuentas por pagar aunque en el año 2007 aumento en menor proporción respecto a los años anteriores, es decir aumenta en el año 2006 de 3,42% a 6,07% en el año 2007, y disminuye en el 2008 a 5,77%. Es necesario analizar esta situación y tomar medidas con relación a financiar ampliación del parque automotor con recursos de terceros.

Con respecto al Patrimonio observamos que ha aumentado de un 79% en 2006 a un 85,77% en el año 2008; el capital social se ve disminuido en menor proporción pasando de un 51,87% a un 51,43% en el año 2007 a un 50,35% en el último año, teniendo como factor negativo que los resultados de ejercicios anteriores acumulan pérdidas, aunque ha existido alguna recuperación a través de los periodos analizados (-2,54% año 2006, -1,86 año 2007, -0,30% año 2008)

Horizontalmente se observa un incremento significativo de los activos corrientes, en Disponible del 59,90% año 2006 - 2007 respecto al los años 2007 -2008 al 93,75%; las inversiones se vieron disminuidas en el último año con miras al incremento en los activos móviles de la empresa, lo cual se ve reflejado en el incremento de la cuenta de disponible, siendo favorable para la liquidez de la empresa; dentro de la cuenta deudores la más representativa es la cuenta Anticipos y avances que tiene una variación de 495,66% en 2006/07 a 109,90% 2007/08 ya que en el año 2006 no existía un proyecto de expansión como se ve reflejado en los años posteriores para la adquisición de nuevos vehículos; La cuenta clientes presenta una disminución debido a que por políticas de la empresa se presta este servicio con una forma de pago de contado. En cuanto a la cuenta de Anticipos de impuestos y contribuciones registra los saldos a cargo de entidades gubernamentales y a favor de la empresa, por concepto de anticipo de impuestos y originados en liquidaciones de declaraciones tributarias y contribuciones para ser solicitados en devolución o compensación con

liquidaciones futuras. La cuenta deudores varios presenta una disminución por el pago de terceros en sus obligaciones.

Verticalmente dentro de las cuentas del activo la más representativa es construcciones y edificaciones situada por más de mil millones de pesos se nota que no se ha discriminado el valor de los terrenos por políticas de la empresa, hecho contable que se realizará en el momento de la venta de dicho activo; seguido de la flota y equipo de transporte, recurso vital en el desarrollo del objeto social de la empresa.

El activo fijo se mantiene estable, no hay gran variación significativa en los tres últimos años, evidenciando que la depreciación también fue constante. Contribuyendo a la estabilidad patrimonial de la empresa.

Dentro de los grupos Disponible e Inversiones; la variación más representativa esta en el manejo del circulante para efectos de control y aseguramiento de capital, en cuanto a las inversiones se dejó de invertir en el año 2008 y los bonos se hicieron efectivos para inversiones futuras. En el grupo de los diferidos, se encuentran cuentas como arrendamientos, seguros, papelería, amortizado a través del tiempo conforme a lo establecido en la empresa para el gasto causado. Y los gastos diferidos representados en licencias empresariales, software y de vehículos.

Dentro del grupo del Pasivo lo más representativo son las obligaciones financieras a largo plazo en un 10% promedio; deudas adquiridas por la empresa con entidades financieras a 10 años para la adquisición de su propiedad planta y equipo; en las cuentas por pagar los costos y gastos por pagar presentan una disminución por el pago de la obligación, sin embargo los acreedores varios aumentaron por las deudas adquiridas con los socios o accionistas para el pago de dividendos de ejercicios anteriores, representadas en un 92,3% para los años 2006-2007 y en un 4,61% para el periodo 2007-2008, es de notar que el 2008 la cuenta retención en la fuente presenta un saldo negativo correspondiente a (-\$112.769) ya que por error contable se pago dos veces el valor de correspondiente al mes de noviembre del mismo año sin que lo generado en el mes de diciembre alcanzara a cubrir este rubro.

Los impuestos, gravámenes y tasas registran el valor de los gravámenes obligatorios a favor del estado presentando una disminución en estos rubros debido a los resultados de los ejercicios.

Las obligaciones laborales presentan una disminución para el 2008 del (-144.1%) ya que por decisiones administrativas se cambia el sistema de contratación a través de cooperativas CAT., sin embargo, presentan un saldo contrario en salarios por pagar por valor de (-\$5.638.681) que se pretendía ajustar con la

cuenta para obligaciones laborales por valor de (\$7.614.856), provisión establecida para atender una demanda laboral.

9.4 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS 2006, 2007 Y 2008

El estado de resultados presenta una utilidad bruta que corresponde a un 75,57% para el año 2006, se presenta una disminución para el 2007 del 2.21%, con respecto al 2006, pero para el año 2008 hay un crecimiento representado en un 75.41% incremento que se debe a las nuevas estrategias de distribución y mercadeo de la empresa, tales como el servicio de recogida de encomiendas a la puerta de la casa sin ningún costo.

Los gastos de administración disminuyeron de un 62.01% en el 2006 a un 47% en el 2008 debido al nuevo tipo de contratación laboral y las políticas de mejoramiento en el consumo de bienes y servicios para el logro del objeto social, como es el compromiso de los trabajadores para economizar estos gastos.

Los ingresos no operacionales presentan un aumento en el 2008 situados en un 2.76% con respecto a años anteriores por los valores percibidos por el arrendamiento de locales y otros por recuperaciones de ejercicios anteriores.

Para el año 2008 se toman políticas que equilibran y tratan de mantener un nivel de sostenibilidad para la empresa, implementando nuevas rutas de distribución y equipo de transporte, mejorando la atención, y la oportuna entrega de las encomiendas para aumentar el nivel de ingresos, minimizando costos en la prestación del servicio para obtener una rentabilidad del 18.6% recuperando la pérdida de ejercicios anteriores (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de Saferbo S.A. Años 2006 2007 2008

CUENTAS	2006	Análisis Vertical año 1 (2006)	2007	Análisis Vertical año 2 (2007)	2008	Análisis Vertical año 3 (2008)	Análisis Horizontal (2006-2007)	Análisis Horizontal (2007-2008)
Total Ingresos Operacionales	\$ 421.331.533	100%	\$ 387.118.621	100%	\$ 419.648.880	100%	-8%	8%
(-) Costo de Ventas	\$ 102.915.360	24,43%	\$ 103.127.260	26,64%	\$ 103.212.000	24,59%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 318.416.173	75,57%	\$ 283.991.361	73,36%	\$ 316.436.880	75,41%	-11%	11%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 261.273.889	62,01%	\$ 222.148.664	57,39%	\$ 197.928.697	47,17%	-15%	-11%
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 2.341.567	0,56%	\$ 4.262.713	1,10%	\$ 1.383.150	0,33%	82%	-68%
(-) Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	0%	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 54.800.717	13,01%	\$ 57.579.984	14,87%	\$ 117.125.033	27,91%	5%	103%
(+) Otros ingresos no operacionales	\$ 5.708.200	1,35%	\$ 5.231.710	1,35%	\$ 11.569.122	2,76%	-8%	121%
(-) Otros egresos no operacionales	\$ 37.271.745	8,85%	\$ 28.722.402	7,42%	\$ 20.353.408	4,85%	-23%	-29%
(-) Gastos financieros	\$ 35.847.615	8,51%	\$ 28.051.059	7,25%	\$ 19.767.868	4,71%	-22%	-30%
UTILIDAD ANTES CORRECCION MONETARIA	\$ (12.610.443)	-2,99%	\$ 6.038.233	1,56%	\$ 88.572.879	21,11%	-148%	1367%
Corrección monetaria	\$ 10.887.986	2,58%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-100%	0%
(-) Impuestos	\$ 24.762.000	5,88%	\$ 11.693.000	3,02%	\$ 10.199.194	2,43%	-53%	-13%
UTILIDAD NETA	\$ (26.484.457)	-6,29%	\$ (5.654.767)	-1,46%	\$ 78.373.685	18,68%	-79%	-1486%

Fuente. Este estudio

9.5 RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS

Después del análisis de estructura y con el fin de darle relevancia al tema financiero, se continua con la sesión de las razones e indicadores financieros, para interpretar las diferentes relaciones que existen entre las cuentas o grupos de cuentas tanto del balance general como del estado de resultados, que sirven de medición de la gestión y como punto de partida para mejorar el desempeño de la gestión hasta lograr la excelencia y la competitividad en el sector.

Esta unidad tiene como objetivo aplicar las herramientas financieras de razones e indicadores, que permitan diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos.

Como ya se preparo la información para el análisis de los estados financieros con el análisis de estructura vertical y horizontal, se continuará con la misma base de datos para calcular las razones e indicadores, aunque ya se dijo es necesario recordar que los valores constantes no tienen efectos en los indicadores porque los términos de referencia son multiplicados por el mismo factor de re-expresión.

Razón financiera: se define como la relación numérica entre dos cuentas o grupos de cuentas del balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto, que se interpreta de acuerdo a los siguientes criterios:

- Las razones de liquidez conservan la denominación del numerador cuando ambos términos de la razón son de igual denominación.
- Las razones de eficiencia siempre serán en veces, cuando los términos de la razón (numerador y denominador) son iguales y conservan la denominación del numerador cuando se trate de eficiencia en los períodos.
- Las razones de eficacia siempre serán en pesos, esto es predomina la denominación del numerador.

- Las razones de productividad serán en veces cuando los términos de la razón (numerador y denominador) son iguales.
- Las razones de endeudamiento serán en veces.

Indicador financiero: es la proporcionalidad que existe entre una cuenta o grupos de cuentas del balance general, del estado de resultados, o en ambos estados financieros, cuyo resultado se muestra en términos porcentuales y se interpreta como la participación dentro del total.

Las principales diferencias entre razones e indicadores, son:

- Las razones financieras están más asociadas a la liquidez, eficiencia, eficacia, productividad y endeudamiento, en tanto que los indicadores financieros se relacionan con el desempeño, la eficacia, productividad y endeudamiento.
- El balance general está asociado a la liquidez, eficiencia, eficacia y endeudamiento, en tanto que el estado de resultados está más asociado a las razones de desempeño, productividad, eficacia.
- El resultado de los indicadores siempre se interpreta en términos porcentuales en cambio las razones en pesos, veces, días, etc.

	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Operacional	54.800.717,0	57.579.984,0	117.125.033,0
Total Activos	1.426.422.760,0	1.438.585.771,0	1.469.455.046,0
Rentabilidad Operativa	3,8%	4,0%	8,0%

La rentabilidad operativa muestra la utilidad generada respecto al monto de los activos de la empresa, la cual claramente nota una buena recuperación pasando de 3.8% en 2006 a 8.0% en 2008. Debido principalmente a un mejor aprovechamiento de los recursos y en una mayor disminución del gasto de mantenimiento de activos.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
Total Activos	1.426.422.760,0	1.438.585.771,0	1.469.455.046,0
Productividad Activos	0,30	0,27	0,29

La productividad de los activos muestra la razón entre los ingresos que generan los activos y el valor contable que estos tienen, para así dar un porcentaje que es expresado como la producción anual de estos frente al negocio.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
Utilidad Operacional	54.800.717,0	57.579.984,0	117.125.033,0
Margen Operacional	13,0%	14,9%	27,9%

El margen operacional nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado en el cual miramos un margen operacional muy significativo de 27.9% para el 2008.

	Año 6	Año 7	Año 8
Deudores	20.265.628,0	23.024.676,0	20.538.281,0
Diferidos	42.720.667,0	42.437.017,0	42.395.317,0
Otros KTO	0,0	0,0	0,0
KTO	62.986.295,0	65.461.693,0	62.933.598,0

El capital de trabajo operativo, o KTO, son aquellos recursos a corto plazo con que cuenta la empresa para poder realizar su operación, en el KTO encontramos los inventarios y las cuentas por cobrar, al igual que el saldo mínimo de caja; Saferbo S.A presenta eficiencia en el manejo de su KTO.

	Año 6	Año 7	Año 8
Proveedores	968.213,0	5.864.127,0	606.711,0
Cuentas por pagar	48.756.242,0	87.281.058,0	84.801.699,0
Impuestos por pagar	33.016.943,0	21.145.471,0	10.199.194,0
Obligaciones laborales	11.962.235,0	12.770.425,0	-5.638.681,0
Pasivo Operativo	94.703.633,0	127.061.081,0	89.968.923,0

Los pasivos operativos son aquellas obligaciones a las que se incurre de forma directa con la operación y se toman los comerciales, laborales y fiscales. Tales como deudas con proveedores, pago de salarios e impuestos; este indicador aumenta en el 2007 a 127.061.081 debido a la deuda financiera de largo plazo adquirido al final del 2006, finalizando con \$89.968.923 para el año 2008.

	Año 6	Año 7	Año 8
KTO	62.986.295,0	65.461.693,0	62.933.598,0
-Pasivo Operativo	94.703.633,0	127.061.081,0	89.968.923,0
KTNO	-31.717.338,0	-61.599.388,0	-27.035.325,0

Muestra que recursos necesita la operación y cuáles han de ser financiados con deuda o recursos propios, realmente se nota una importante disminución del capital de trabajo neto operativo pasando de (-\$ 61.599.388) en el año 2007 a (-\$27.035.325) para el año 2008.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
KTO	62.986.295,0	65.461.693,0	62.933.598,0
Productividad KTO	6,69	5,91	6,67

La productividad del KTO aumentó, gracias a la mejora en la eficiencia del pago de pasivos operativos, que permite un aumento en la liquidez de la empresa y su

productividad, comprometiendo menos recursos de la empresa en la actividad operativa de 5.9 en 2007 a 6.6 en 2008.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
Planta & Equipo	1.333.922.332,0	1.328.580.528,0	1.328.700.528,0
Productividad Planta&E	0,316	0,291	0,316

La productividad de la planta y equipo va del 0.291 para el año 2007 al 0.316 en el 2008 sin que se presenten inversiones considerables en éste periodo.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
Utilidad Bruta	318.416.173,0	283.991.361,0	316.436.880,0
Margen Bruto	75,6%	73,4%	75,4%

El Margen Bruto representa el porcentaje de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos que deben ser suficientes para cubrir la operatividad, se refleja un leve avance del 2.0% entre el año 2007 y 2008.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
-Gastos Administración	261.273.889,0	222.148.664,0	197.928.697,0
%Gastos Administración	62,0%	57,4%	47,2%

Los mejores ingresos de la administración están dados por la disminución de los gastos de administración desde 62.0% en 2006 hasta el 47.2% en 2008, debido al nuevo tipo de contratación laboral y las políticas de mejoramiento en el consumo de bienes y servicios para el logro del objeto social, como es el compromiso de los trabajadores para economizar estos gastos. Un cambio muy significativo a tener en cuenta como estrategia para el futuro.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
-Gastos de Ventas	2.341.567,0	4.262.713,0	1.383.150,0
%Gastos de Ventas	0,56%	1,10%	0,33%

En el resultado de porcentaje Gastos en ventas incurridos se ve una disminución de 0.77% dado que los porcentajes de gastos en ventas fueron para el año 2007 de 1.10% y para el año 2008 de 0.33%.

	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta	-26.484.457,0	-5.654.767,0	78.373.685,0
Patrimonio	1.133.659.127,0	1.156.045.598,0	1.260.390.167,0
Rentabilidad Patrimonial	-2,3%	-0,5%	6,2%

Este indicador muestra la rentabilidad del patrimonio de la empresa calculada como la utilidad sobre el patrimonio promedio anual es así que por cada \$100 invertidos para el año 2007 obtuvo una pérdida del -0.5% y en el año 2008 una rentabilidad de 6.2%, lo que indica que por cada \$100 dedicados a inversión se presentó un incremento del 6.7% en los dos últimos periodos.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
Utilidad Neta	-86.657.005,0	-31.331.983,0	78.120.410,0
Margen Neto	-20,6%	-8,1%	18,6%

Porcentaje de ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. Por cada peso de ventas netas, cuántos pesos se generan en utilidades. Para el año 2008 presenta una rentabilidad del 18.6%.

	Año 6	Año 7	Año 8
Total Activos	1.426.422.760,0	1.438.585.771,0	1.469.455.046,0
Activo No Operacional	29.514.133,0	44.543.550,0	77.820.920,0
Activo Operativo	1.396.908.627,0	1.394.042.221,0	1.391.634.126,0

El activo operativo es el alma de la empresa representado en más del 90% de todo el activo disponible haciendo de este la razón de ser de Saferbo S.A.

	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Operacional	54.800.717,0	57.579.984,0	117.125.033,0
-Impuestos	24.762.000,0	11.693.000,0	10.199.194,0
UODI	30.038.717,0	45.886.984,0	106.925.839,0

La utilidad operacional después de impuestos se recupero notablemente en 2006 con \$ 30.038.717 y sigue con mayores proyecciones para el 2008 con una UODI de \$ 106.925.839.

	Año 6	Año 7	Año 8
UODI	30.038.717,0	45.886.984,0	106.925.839,0
Activo Operativo Neto	1.302.204.994,0	1.266.981.140,0	1.301.665.203,0
RONA	2,3%	3,6%	8,2%

La rentabilidad operacional neta del activo gracias a un buen uso de la flota logra una rentabilidad de 8.2% para 2008 haciendo de esta la más alta en los últimos 5 años.

	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos Operacionales	421.331.533,0	387.118.621,0	419.648.880,0
UODI	30.038.717,0	45.886.984,0	106.925.839,0
Margen UODI	7,1%	11,9%	25,5%

En los periodos analizados arroja como resultados, en el año 2006 un 7.1%, en el año 2007 un 11.9% y para el año 2008 un 25.5% lo cual indica una mayor eficiencia.

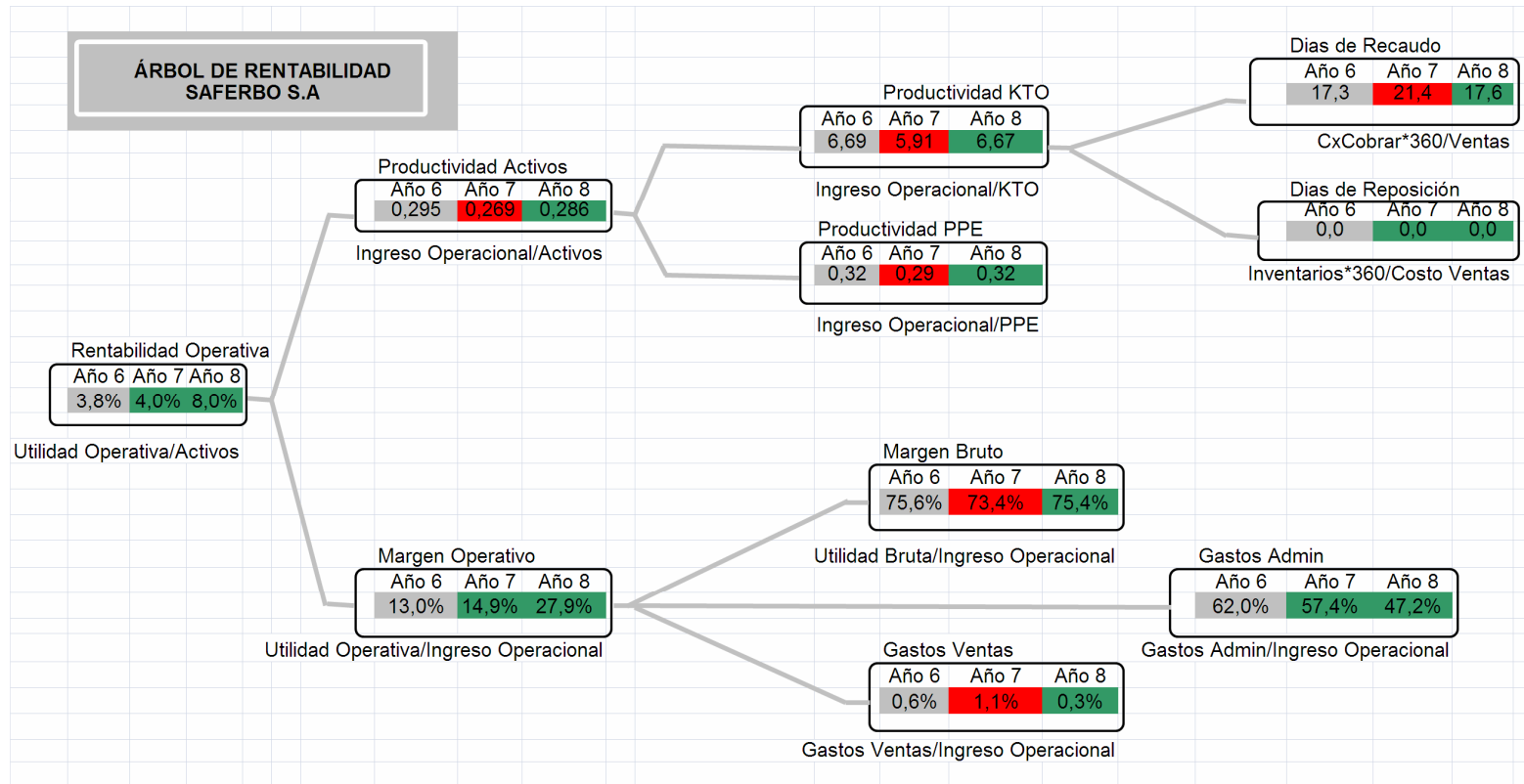
	Año 6	Año 7	Año 8
Total Activos	1.426.422.760,0	1.438.585.771,0	1.469.455.046,0
Pasivo Operativo	94.703.633,0	127.061.081,0	89.968.923,0
%Financiación Operativa	6,6%	8,8%	6,1%

Indica en qué proporción la empresa financia su operatividad, el porcentaje de financiación operativa de 2008 de 6,1% da la luz verde para que la empresa pueda obtener deuda e invertir.

	Año 6	Año 7	Año 8
Planta & Equipo	1.333.922.332,0	1.328.580.528,0	1.328.700.528,0
Total Activos	1.426.422.760,0	1.438.585.771,0	1.469.455.046,0
PPE/Activos	93,5%	92,4%	90,4%

La propiedad, planta y equipo representa más del 90% del total de activos en todos los años haciendo de este indicador el más representativo.

Grafica 2. Árboles de rentabilidad años 2006 2007 2008



Fuente. Este estudio

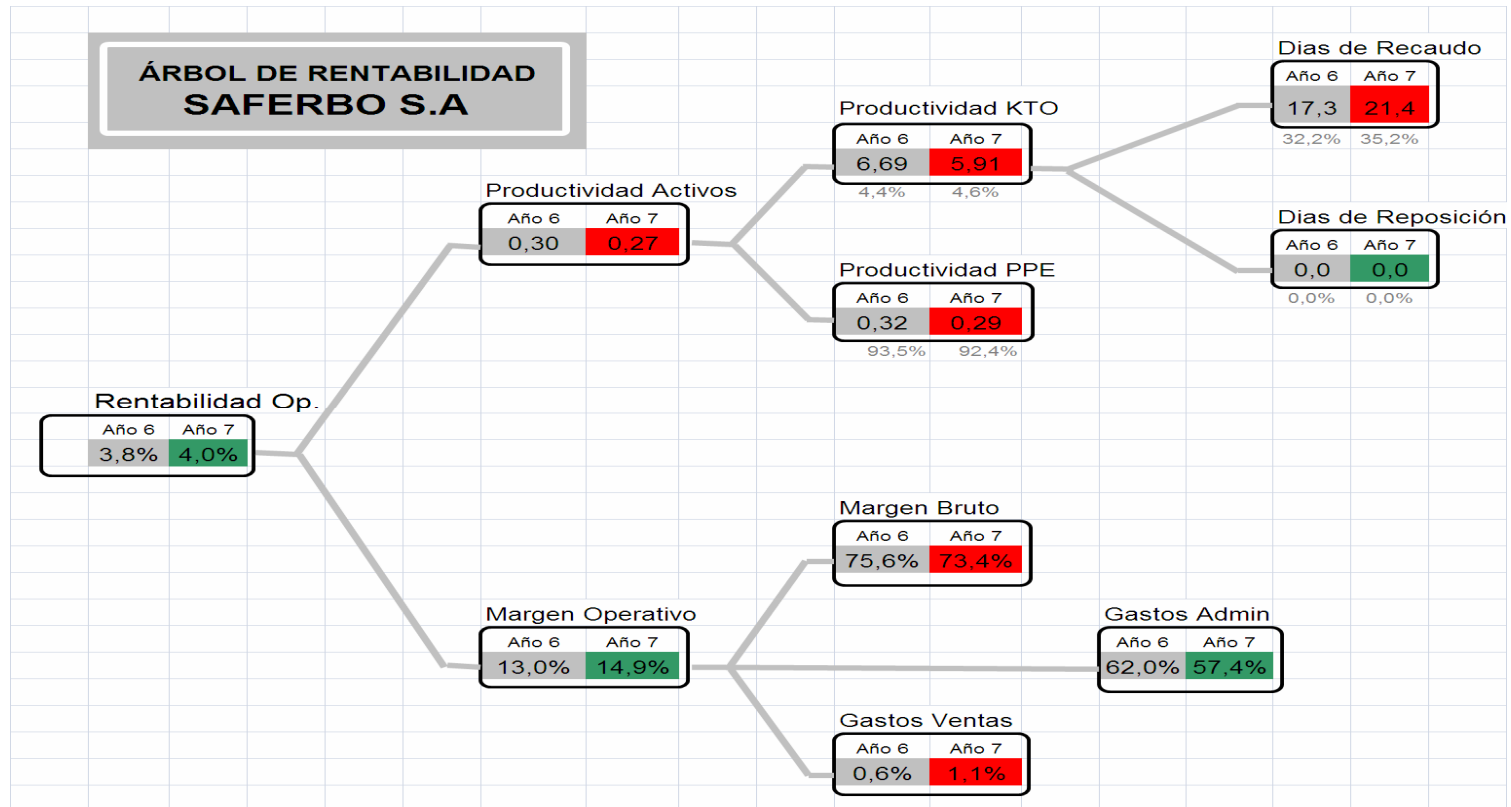
Se puede observar que la empresa ha generado utilidad, su Rentabilidad Operativa aumento para el año 2007 y 2008 debido al aumento en el margen operativo y en la disminución de los gastos de ventas y en los gastos de administración; siendo desfavorable a pesar de esto, la productividad de sus activos, reflejados más que todo en la productividad de propiedad, planta y equipo y en la productividad del KTO. La productividad del KTO no ha sido favorable, teniendo en cuenta que sus días de recaudo aumentaron en el año 2007, aunque disminuyeron en el año 2008.

El costo de ventas, depende del tipo de servicios, pero en general, podemos decir que el costo de producir cualquier servicio está compuesto de tres partes: Materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Con respecto a los gastos de administración muestran resultado positivo los cuales disminuyen al pasar los diferentes periodos, claro está siendo estos mucho más altos que los gastos de ventas los cuales en el último año no llegan ni a un 0,4%.

La empresa muestra buenas políticas, a pesar de no ser suficientes ha logrado recuperarse en el último año, es necesario aumentar su productividad de KTO y su productividad en planta y equipo. (Ver gráfica 2)

Grafica 3. Árboles de rentabilidad años 2006 2007



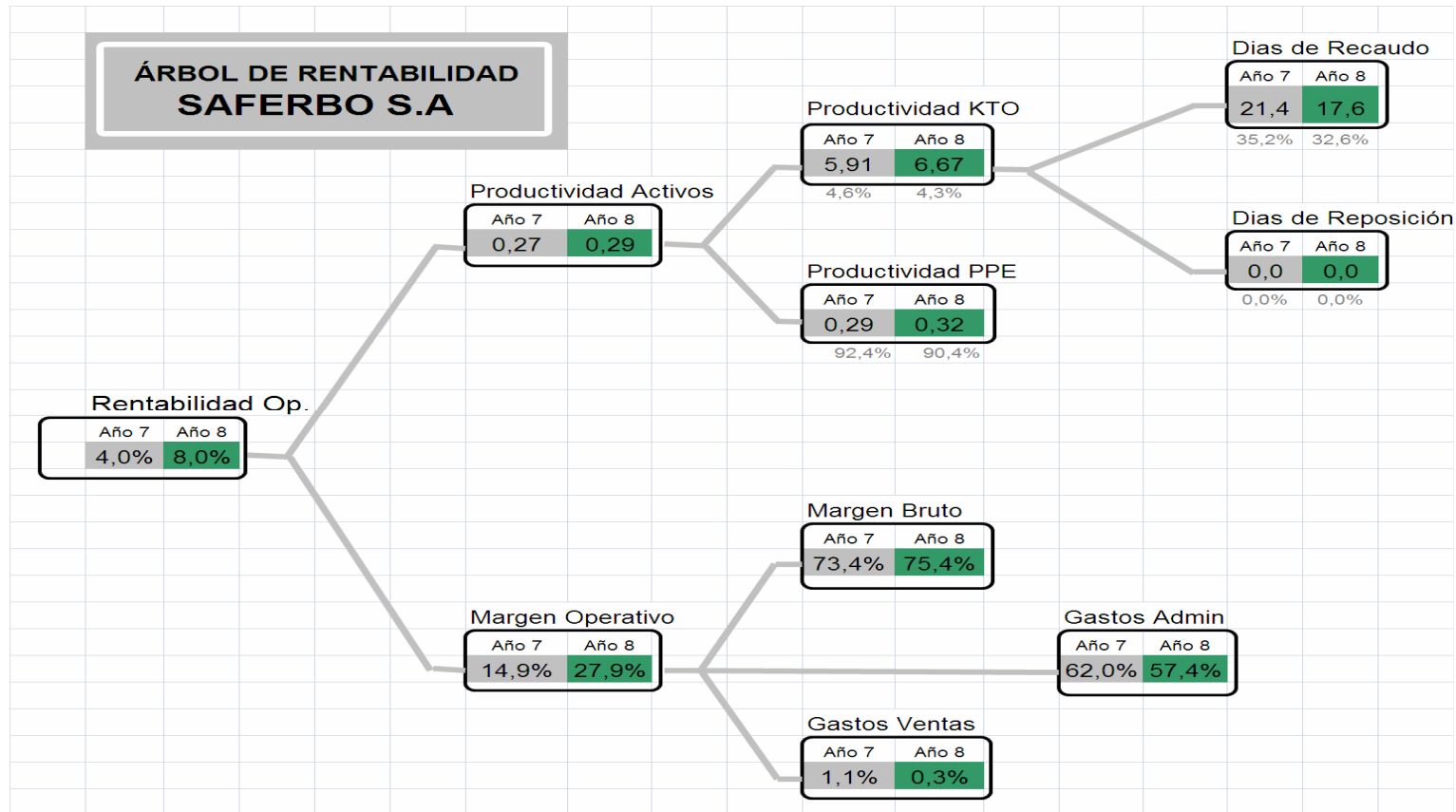
Fuente. Este estudio

La rentabilidad operativa de la empresa tiene un incremento no muy significativo, se da por un mayor margen operativo reflejado en menores gastos de administración a pesar de un mayor gasto en ventas. Dichos gastos de administración fueron un factor clave para una mayor productividad.

La productividad en los activos operativos disminuyó de un 0.30 a 0.27 de 2006 a 2007 respectivamente a razón de una casi nula inversión en equipos y muy pocas estrategias de marketing, junto con menor productividad en KTO por lo cual fue necesario tomar medidas para el siguiente año. Es posible que los días de reposición sean constantes porque para esta empresa el costo de ventas es muy bajo y sus inventarios están en cero.

La empresa necesita aplicar nuevas políticas, en cuanto a la productividad de sus activos siendo estos factores importantes para que esta empresa sea rentable (ver gráfica 3).

Grafica 4. Árboles de rentabilidad años 2007 - 2008



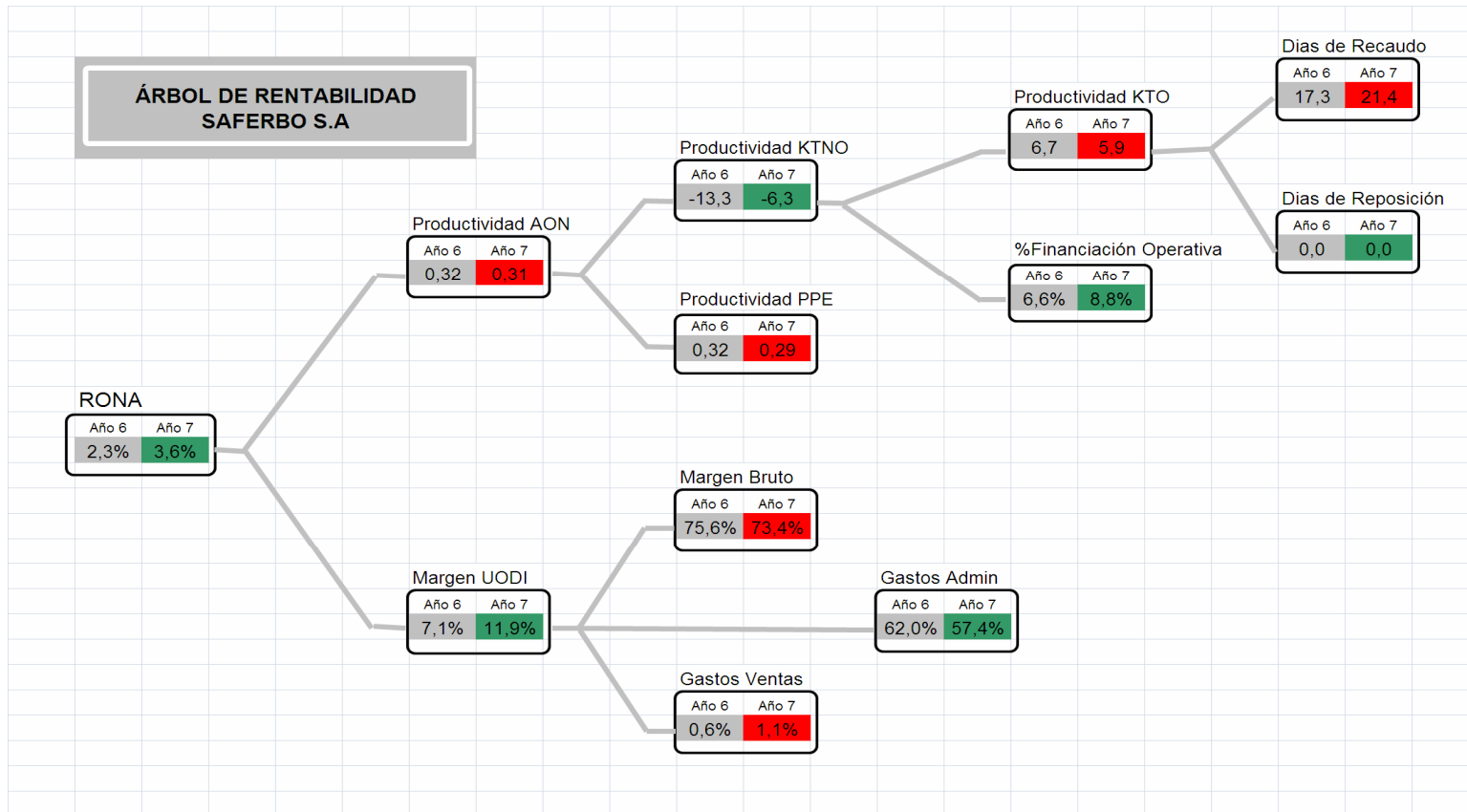
Fuente. Este estudio

Para el último año fue necesario tomar algunas medidas para incrementar la rentabilidad operativa, sus nuevas políticas no fueron totalmente eficaces; la rentabilidad operativa de la empresa tiene un incremento para este año, se da por un mayor margen operativo reflejado en menores gastos de administración y gastos en ventas. Dichos gastos de administración fueron un factor clave para una mayor productividad.

El incremento de dicha rentabilidad operativa también se dio por una mayor productividad en los activos aumento a razón de una mayor productividad en KTO, y aunque en menor proporción en productividad en propiedad, planta y equipo; por un mejoramiento en el proceso de recaudo o cartera el cual se disminuyó en 4 días. Es posible que los días de reposición sean constantes porque para esta empresa su costo de ventas es bajo y sus inventarios cero.

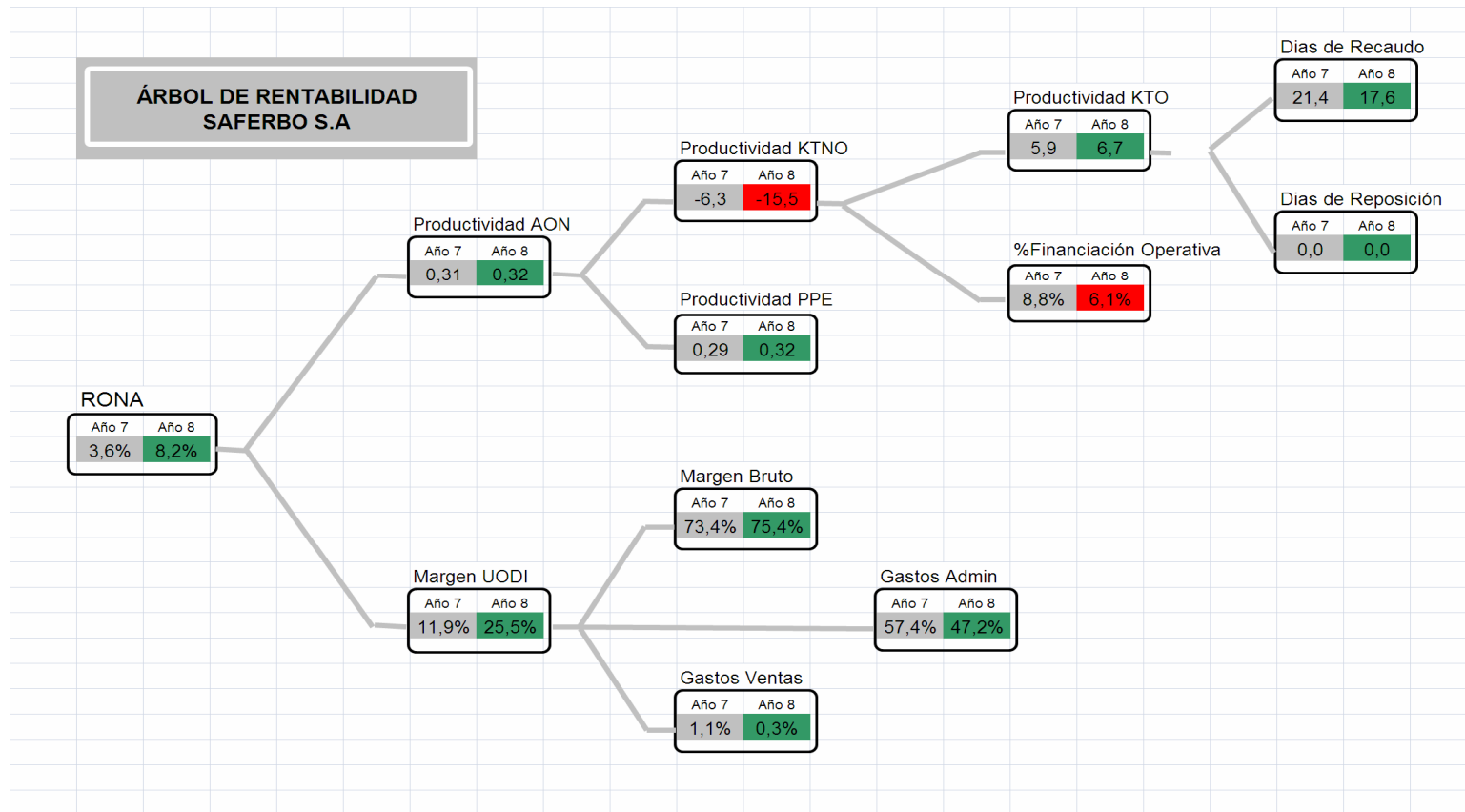
La empresa aplicó nuevas políticas, siendo sus índices positivos; en cuanto a la productividad de sus activos siendo estos factores importantes para que esta empresa sea rentable (ver gráfica 4).

Gráfica 5. Árbol de Rentabilidad RONA 2006 2007



Fuente. Este estudio

Gráfica 6. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 2008



Fuente. Este estudio

La rentabilidad operativa neta de los activos tiene un comportamiento favorable entre 2006 y 2007 en un 3,9% llegando a un indicador positivo, representado gracias a un mejor margen de utilidad operativa después de impuestos, lo cual está directamente ligado a menos gastos administrativos el cual representa más del 80% del total de gastos de la empresa, una disminución en este sector por mínima que sea, se ve claramente un beneficio para todas las demás unidades.

A pesar de un comportamiento desfavorable del activo operativo neto, se puede observar que mejoró el uso del capital de trabajo neto operativo principalmente debido a una financiación operativa más eficiente para el año 2007.

Como conclusión sin embargo, es necesario tomar medidas para el siguiente año ya que los activos no están brindando mayor rentabilidad, que puede ser por falta de mercadeo (gráfica 8).

Para el año 2008 mejoraron los índices de rentabilidad de una forma muy significativa en un 6,6% de 2007 a 2008, reflejado principalmente en menos gastos tanto de ventas como de administración lo que hace un margen de utilidad después de impuestos mucho más favorable pasó de 5,2% en 2007 a 25,4% en 2008.

La productividad de los activos mejoró aunque no significativamente, debido al mismo comportamiento de la planta y equipo al realizar adquisición de nuevos activos a manera de concesión. Sin embargo no es suficiente para obtener los objetivos deseados por los socios de la empresa.

La productividad del capital de trabajo neto operativo para 2007 - 2008 se ve disminuida a razón de un bajo porcentaje de financiación operativo lo que nos demuestra que la falta de inversión y de estrategias de penetración al mercado no fueron suficientes para soportar una buena gestión de estos indicadores

La productividad del capital de trabajo operativo es positiva pero no es suficiente para favorecer el capital de trabajo neto operativo, basado claro está en un mayor pasivo operativo que poco a poco va disminuyendo (gráfica 6).

De acuerdo al diagnóstico realizado y a la respuesta positiva por parte de los clientes en el momento de poner en marcha las nuevas estrategias de mercadeo y comercialización tales como: recogida de mercancía sin costo y reexpediciones que consiste en el envío de mercancías a poblaciones pequeñas o fuera de las principales rutas del país. Se pretende realizar una inversión en flota y equipo de transporte, vehículos técnicamente diseñados para garantizar que la mercancía llegue a su destino en perfectas condiciones cumpliendo con las garantías establecidas por la empresa; ésta inversión se llevará a cabo a través de un crédito bancario (ver tabla 4), que brinde respaldo y buenas condiciones con periodos de amortización trimestrales o mayores de ser posible.

Se aprueba realizar un crédito el cual brinda las siguientes tasas y periodos de amortización, respecto a las tasas dadas por el mercado.

Tabla 4. Crédito bancario

ENTIDAD FINANCIERA	DTF ACTUAL			7,09%	TASA 2009
	OPCIONES DE INVERSION AÑO 2009				33%
	MONTO	TASA	PUNTOS ADICION	EFFECTIVA	GASTO FINANCIERO
CREDITO FINANCIERO Banco de Bogotá	\$ 100.000.000	DTF +	12,53%	19,62%	\$ 19.620.000
CREDITO FINANCIERO AV Villas	\$ 100.000.000	26,75%		26,75%	\$ 26.750.000
CREDITO FINANCIERO BBVA	\$ 100.000.000	DTF +	15,55%	22,64%	\$ 22.640.000
TOTAL MONTO	\$ 100.000.000		TOTAL	\$	\$ 19.620.000

Fuente. Este estudio

Se realiza el análisis de tres entidades financieras: Banco de Bogotá, banco AV Villas y banco BBVA por un monto de \$ 100.000.000. Y lo más acertado es el crédito financiero del Banco de Bogotá con un gasto financiero de \$ 19.620.000.

9.6 PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

9.6.1. Balance general proyectado años 2009-2010-2011

Tabla 5. Balance general proyectado años 2009-2010-2011

NOMBRE DE LA CUENTA	2008	2009	2010	2011
ACTIVOS	1.469.455.046	1.587.182.463	1.571.592.965	1.690.099.349
DISPONIBLE	77.735.813	112.364.705	96.775.207	215.281.591
INVERSIONES	85.107	85.107	85.107	85.107
DEUDORES	20.538.281	20.538.281	20.538.281	20.538.281
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.328.700.528	1.411.799.053	1.411.799.053	1.411.799.053
DIFERIDOS	42.395.317	42.395.317	42.395.317	42.395.317
Total Activo	1.469.455.046	1.587.182.463	1.571.592.965	1.690.099.349
PASIVOS	209.064.879	201.800.765	102.797.185	76.697.572
OBLIGACIONES FINANCIERAS	111.479.092	114.377.717	22.459.542	-
PROVEEDORES	606.711	606.711	606.711	606.711
CUENTAS POR PAGAR	84.803.707	67.838.559	54.209.247	43.415.398
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	10.199.194	11.362.922	17.906.829	25.060.607
OBLIGACIONES LABORALES	(5.638.681)	-	-	-
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	7.614.856	7.614.856	7.614.856	7.614.856
PATRIMONIO	1.260.390.167	1.385.381.698	1.468.795.780	1.613.401.777
CAPITAL SOCIAL	739.900.000	739.900.000	739.900.000	739.900.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	442.116.482	455.194.245	471.653.963	543.079.581
RESULTADO DEL EJERCICIO	78.373.685	190.287.453	257.241.817	330.422.196
Total pasivo y Patrimonio	1.469.455.046	1.587.182.463	1.571.592.965	1.690.099.349

Fuente. Este estudio

El balance General proyectado asegura que con el incremento del activo dado por el ingreso promediado de los nuevos equipos, puede responder la a deuda a largo plazo y al mismo tiempo obtener buenas utilidades con el incremento de ventas del 10% después de la inversión, siendo este último porcentaje un valor estimado después de la inversión como exigencia mínima por la junta de socios. Políticas de disminución de gastos administrativos ayudaran a un mejor aprovechamiento de los recursos haciendo más fácil conllevar la deuda hecha.

9.6.2. Estado de resultado proyectado años 2009-2010-2011

Tabla 6. Estado de resultados proyectado años 2009-2010-2011

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑOS 2009-2010-2011						
CUENTAS	2006	2007	2008	INFLACION		
				3%	4%	4%
	2009	2010	2011			
Total Ingresos Operacionales	\$ 421.331.533	\$ 387.118.621	\$ 419.648.880	\$ 474.203.234	\$ 540.591.687	\$ 616.274.523
(-) Costo de Ventas	\$ 102.915.360	\$ 103.127.260	\$ 103.212.000	\$ 116.629.560	\$ 124.793.629	\$ 133.529.183
UTILIDAD BRUTA	\$ 318.416.173	\$ 283.991.361	\$ 316.436.880	\$ 357.573.674	\$ 415.798.058	\$ 482.745.340
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 261.273.889	\$ 222.148.664	\$ 197.928.697	\$ 172.251.481	\$ 146.574.265	\$ 120.897.049
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 2.341.567	\$ 4.262.713	\$ 1.383.150	\$ 1.562.960	\$ 1.625.478	\$ 1.690.497
(-) Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 54.800.717	\$ 57.579.984	\$ 117.125.033	\$ 183.759.234	\$ 267.598.315	\$ 360.157.794
(+) Otros ingresos no operacionales	\$ 5.708.200	\$ 5.231.710	\$ 11.569.122	\$ 13.073.108	\$ 13.596.032	\$ 14.139.873
(-) Otros egresos no operacionales	\$ 37.271.745	\$ 28.722.402	\$ 20.353.408	\$ 22.999.351	\$ 23.919.325	\$ 24.876.098
(-) Gastos financieros	\$ 35.847.615	\$ 28.051.059	\$ 19.767.868	\$ 22.337.691	\$ 23.231.198	\$ 24.160.446
UTILIDAD ANTES CORRECCION MONETARIA	\$ (12.610.443)	\$ 6.038.233	\$ 88.572.879	\$ 151.495.300	\$ 234.043.824	\$ 325.261.123
Corrección monetaria	\$ 10.887.988	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuestos	\$ 24.762.000	\$ 11.693.000	\$ 10.199.194	\$ 11.525.089	\$ 11.986.093	\$ 12.465.537
UTILIDAD NETA	\$ (26.484.457)	\$ (5.654.767)	\$ 78.373.685	\$ 139.970.211	\$ 222.057.731	\$ 312.795.587

Fuente. Este estudio

El estado de resultados se proyecta para los años 2009, 2010 y 2011 de acuerdo a incremento en las ventas del 10% después de la inversión y también utilizando la inflación pronosticada para el año 2009 de 3%, 2010 de 4% y para 2010 de 4%. Políticas de disminución de gastos administrativos debido al nuevo tipo de contratación laboral y las políticas de mejoramiento en el consumo de bienes y servicios para el logro del objeto social, como es el compromiso de los trabajadores para economizar estos gastos, ayudaran a un mejor aprovechamiento de los recursos haciendo más fácil conllevar la deuda hecha.

10. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO EMPRESA SAFERBO S.A

Figura 1. Imagen corporativa empresa Saferbo S.A., regional Nariño



Fuente. Este estudio

Figura 2. Presentación interna empresa Saferbo S.A., regional Nariño



Fuente. Este estudio

Figura 3. Estructura orgánica Saferbo S.A. Regional Nariño



Fuente. Este estudio

10.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA SAFERBO S.A.

La organización está conformada por el Consejo Directivo Nacional, seguido de la Gerencia Regional, seguido por Servicios Generales, Facturación y Cartera, Atención al Cliente, Gestión Comercial, Coordinación de Operaciones el cual está conformado por Operación Intermunicipal, Operación Urbana y Operación Municipal. En línea staff se encuentra el Contador.

10.1.1 MISIÓN Experiencia sobre ruedas. Garantizar un transporte seguro de mercancías y una distribución eficiente, es el sello del SERVICIO Saferbo; lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del cliente interno y externo.

10.1.2 VISIÓN Experiencia sobre ruedas. Consolidar el SERVICIO Saferbo como la mejor opción de paqueteo en Colombia, por la calidad e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adapta sus procesos operativos a las necesidades de cada Cliente.

10.1.3 Objetivos de la Empresa Saferbo S.A.

- Brindar a los clientes un excelente servicio de mensajería bajo todas las normas de seguridad.
- Permitir que los trabajadores se adhieran a la organización sembrando en ellos un alto grado de pertenencia con la empresa en el área administrativa y operativa.
- Tomar decisiones conjuntas para el crecimiento empresarial sin detrimento de las condiciones laborales para el cumplimiento eficiente de sus funciones.
- Capacitar permanentemente en el área administrativa y comercial de la oficina.

10.1.4 Políticas de la Empresa Saferbo S.A: Asumir la responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Sólo se transportan mercancías con valor declarado por el cliente. La responsabilidad por pérdidas tendrá como límite máximo el valor declarado en la correspondiente guía de la transportadora, establecido conforme a lo dispuesto en el inciso 3° del artículo 1010 del Código de Comercio, en el que NO se debe incluir el IVA correspondiente a la operación entre remitente y destinatario, pues no hará parte de la indemnización. Las pérdidas parciales se indemnizarán proporcionalmente al valor declarado, establecido en la forma antes indicada.

Tener una infraestructura física, humana y operativa acorde a las necesidades del cliente garantizando ser una compañía sólida en el servicio de mensajería especializada contando siempre con vehículos propios, personal calificado, pólizas de seguros para los envíos, departamento de atención al cliente, tecnología de punta.

10.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

10.2.1 Perfil De Capacidad Interna (PCI). En la realización de un diagnóstico interno, es fundamental analizar los principales focos que enmarca lo misional de la empresa, además se debe tener en cuenta todas y cada una de las variables que intervienen en cada una de ellas y que impacto generan.

De esta manera, a través del perfil de capacidad interna se puede realizar un esquema inicial del comportamiento de las variables a las cuales se deben prestar mayor atención en el diagnóstico y la planeación estratégica de la empresa.

Los factores internos principales que se tienen en cuenta en ese estudio son:

El Estilo de Dirección: La dirección de la empresa ha sido asumida por uno de los socios, quien se ha dedicado a su vez a la dirección operativa, relaciones

públicas y administrativa de la empresa, esta situación de alguna manera ha limitado los verdaderos alcances de dicha administración; sin embargo se ha logrado avances significativos en la aplicación de un liderazgo participativo, porque desarrolla el sentido de pertenencia ejerciendo influencia en el personal para que encuentre su propia realización en su trabajo y de ésta manera se incrementa la productividad laboral; motiva a los trabajadores reconociendo y estimulando su esfuerzo y proporcionando las herramientas necesarias para el desarrollo de sus potencialidades a través de capacitaciones continuas; es creativo, innovador y dinámico ya que promueve la inteligencia, la racionalidad, la solución efectiva de problemas e inspira a trabajar en equipo hacia el logro de metas comunes; es carismático porque está dispuesto a escuchar a los clientes internos y externos y genera confianza y compromiso.

La Claridad de los Principios Organizacionales: En la empresa se aplican los principios organizacionales de manera adecuada, amplia y profunda; considerando como base fundamental la satisfacción del cliente, donde prima la calidad del servicio.

Autonomía Individual: El personal está sujeto a las determinaciones que toma la gerencia, sin embargo tiene la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas correspondientes al ejercicio de sus labores, lo que inspira la creatividad e innovación ya que desarrolla el intelecto y permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que ofrece.

Sistemas de Información: *“Los canales de comunicación en Saferbo S.A., no se han fortalecido de manera adecuada, actualmente cuenta con un sistema informático simple, que no le permita la adecuada automatización de la información, obstaculizando el desarrollo de los procesos de manera eficiente”⁵.*

Direccionamiento Estratégico: El objetivo general de la empresa en los últimos tiempos, ha sido mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas a nivel del municipio de Pasto, para esto ha diseñado una serie de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. Sin embargo Saferbo S.A., no cuenta con un direccionamiento estratégico institucional a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que las estrategias que se llevan a cabo actualmente carecen de un estudio previo que implique un análisis exhaustivo de los beneficios y los costos que conlleva su aplicación.

Capacidad Directiva. Siendo este un factor administrativo importante en cualquier tipo de empresa, es necesario tener en cuenta que depende de las decisiones

⁵ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. p 293

tomadas por los socios de la empresa, o del enfoque que se le dé a la organización, se puede lograr el éxito o de lo contrario se llevaría a una empresa a obtener resultados negativos. Esta empresa depende en gran parte de un excelente directivo para propender lograr los objetivos propuestos.

La estructura organizacional como variable juega un papel importante para dar cumplimiento a todo lo dispuesto en los planes de trabajo, pues depende de una adecuada estructura organizacional la existencia de una mayor efectividad en los procesos, lo que ha contribuido en gran parte al crecimiento de esta empresa.

Es importante establecer procesos y procedimientos precisos, posibles y claros con el objeto de minimizar tiempo y esfuerzo para prestar un mejor servicio.

Capacidad Competitiva. Toda empresa debe generar ventajas competitivas para poder permanecer y crecer en el mercado, de esta manera es importante para Saferbo analizar de que manera está siendo participe en el sector al cual pertenece con el propósito de lograr fortalecer las debilidades y poder mantenerse en el sector.

El Talento Humano: El personal que labora dentro de la empresa ha desarrollado un gran sentido de pertenencia ya que ha integrado sus objetivos individuales a los de la organización, alcanza su autorrealización en el ejercicio de su trabajo y está altamente comprometido con la empresa. Además, cada persona se encuentra capacitada y tiene la experiencia necesaria para llevar cabo el desempeño de las funciones correspondientes al cargo asignado.

Por lo tanto se establece que la cultura corporativa de Saferbo S.A., se desarrolla dentro de un ambiente armónico, que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y la informalidad, lo que facilita el desarrollo de las labores y contribuye a mejorar la prestación del servicio que se ve reflejado en la atención al cliente.

Capacidad Financiera. Es uno de los pilares más importantes en el sostenimiento de la empresa, por tal motivo la gestión se debe hacer constante y efectiva para obtener los recursos financieros, los cuales se canalizan a través de los diferentes proyectos programados y ejecutados de la mejor manera con el propósito de poder seguir financiándose con recursos propios.

Saferbo S.A. posee un alto índice de liquidez para su operación, ya que no cuenta con compromisos bancarios a manera de deudas, y los servicios son brindados sin crédito, lo cual brinda un ingreso inmediato de utilidades. Es un aspecto positivo para la empresa.

El patrimonio de Saferbo S.A. asciende a los \$1.500.000.000, sin compromisos bancarios grandes. Es posible aumentar el endeudamiento para generar nuevas oportunidades de inversión, de manera positiva para la empresa.

Capacidad Tecnológica. La actualización tecnológica permite generar ventajas competitivas por eso es importante que las empresas cuenten con tecnología de punta para prestar un mejor servicio.

Como medio tecnológico, permite mayores servicios, también genera confiabilidad y agilidad en los procesos y procedimientos que se ejecutan.

Es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente (ver tabla 5).

Tabla 7. Perfil De Capacidad Interna (PCI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Planeación estratégica					X		X		
Estructura Organizacional		X						X	
Procesos y procedimientos						X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Ubicación geográfica e instalaciones		X					X		
Calidad del producto		X						X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Comunicación						X	X		
Conflictos entre el personal de la empresa					X			X	
Motivación al Personal						X		X	
Personal capacitado a nivel operativo					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Capital de trabajo			X				X		
Crecimiento Empresarial		X						X	
Liquidez		X						X	
Nivel de endeudamiento		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Innovación de equipos				X			X		
Sistema de Información y Comunicación				X			X		
Tecnología informática de punta		X					X		

Fuente. Este estudio

10.2.2 Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI). Después de identificar los aspectos más importantes de la empresa Saferbo S.A, a través del perfil de capacidad interna, se procede a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa, actividad que se lleva a cabo a través de una MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI).

En esta matriz se listan los factores claves internos que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las debilidades mayores, un valor de 2 a las debilidades menores, un valor de tres a las fortalezas menores y por último, un valor de 4 a las fortalezas mayores (ver tabla 8)

La multiplicación del peso relativo asignada a cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente interno objeto de análisis para la empresa.

El resultado más alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para la empresa.

Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Planeación estratégica	0,06	2	0,12
Estructura organizacional	0,06	3	0,18
Procesos y procedimientos	0,05	2	0,1
Ubicación geográfica e instalaciones	0,07	3	0,21
Calidad del servicio	0,06	3	0,18
Comunicación	0,05	2	0,1
Conflictos entre el personal de la empresa	0,03	2	0,06
Motivación del personal	0,06	2	0,12
Plan de capacitación	0,04	2	0,08
Capital de trabajo	0,08	3	0,24
Crecimiento empresarial	0,06	3	0,18
Liquidez	0,08	3	0,24
Nivel de endeudamiento	0,07	3	0,21
Innovación de equipos	0,09	1	0,09
Sistemas de información y comunicación	0,06	1	0,06
Tecnología informática de punta	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,49

Fuente. Este estudio

Después de analizar la MEFI, encontramos que el resultado de calificación por ponderación es de 2,49 lo que indica que no sobrepasa el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas debilidades mayores que fortalezas, pero su resultado no es desfavorable, y es necesario explotar sus fortalezas para crecer como la variedad de servicios que ofrece la liquidez, capital de trabajo y la tecnología informática de punta.

10.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

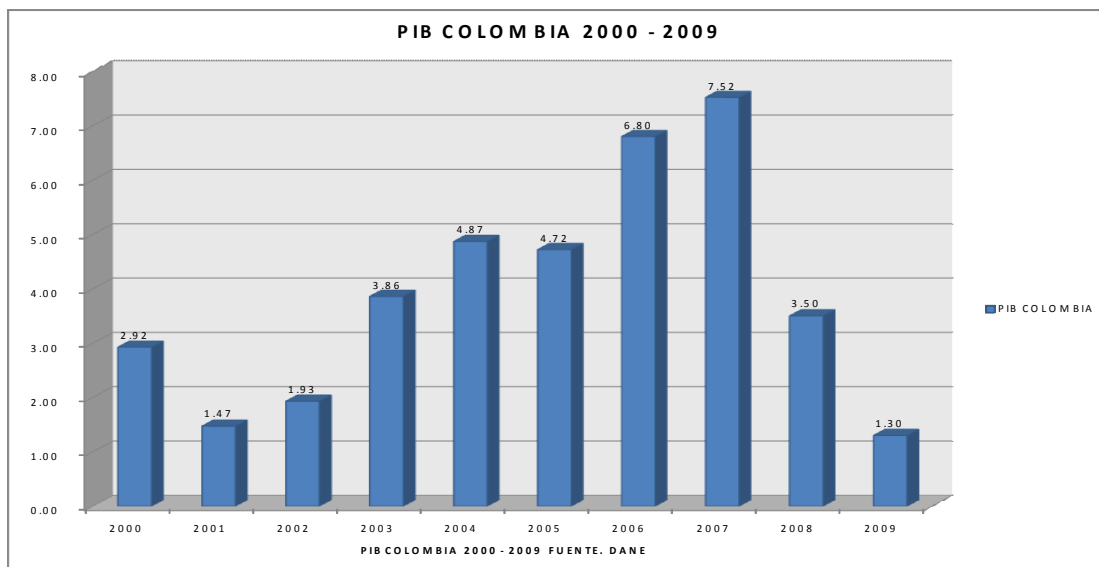
10.3.1 Análisis externo perfil de oportunidades y amenazas. Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad⁶. La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea. Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa. De esta manera, a través de este diagnóstico se ha tomado como base de estudio los siguientes aspectos externos:

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

En los últimos años el desempeño de la economía colombiana muestra una tendencia creciente y estable. En 2007 la economía colombiana creció 7,5%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento en Colombia en los últimos 28 años. Esta inversión se debe principalmente al componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía. Claro está que para los años 2008 y 2009 todo se vino abajo debido a la gran crisis mundial presente desde el desfalco estadounidense. Esto da como resultado una amenaza mayor para la empresa (Ver gráfica1)

⁶ Ibid., p. 288.

Gráfica 7. Crecimiento económico



Fuente: DANE.

Inflación. En diciembre de 2008 la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) se situó en 7,67%, cifra que superó tanto el rango meta de inflación del mismo año (entre 3,5% y 4,5%) como el registro de diciembre de 2007 (5,69%). De esta forma, se completaron dos años consecutivos en los cuales la inflación superó el rango objetivo fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR).

El anterior comportamiento de los precios se dio en un contexto de diversos choques de oferta y demanda que afectaron la economía colombiana. En primer lugar, se presentaron aumentos significativos en los precios internacionales del petróleo y de otros productos básicos, tendencia que se revirtió especialmente en el último trimestre del año.

Esta situación, además de generar presiones alcistas en los precios internos de los alimentos y combustibles, mantuvo elevadas las expectativas de inflación de los agentes y afectó el crecimiento económico del país. Como lo revelan las cifras del PIB del tercer trimestre de 2008, las elevadas tasas de inflación se presentaron junto con una desaceleración de la demanda interna más pronunciada que la prevista a comienzos de dicho año. El comportamiento de esta última lo marcó la tendencia del consumo de los hogares, grupo que, hasta el tercer trimestre de 2008, presentó un crecimiento cercano a la tercera parte del registrado en el mismo periodo de 2007. La información disponible más reciente de la industria, comercio, construcción, y otros sectores, así como los indicadores de expectativas de actividad económica, revelan que el crecimiento continúa debilitándose.

Para 2008 término en 7,67% y a finales del 2009 se espera una inflación del 5,5% garantizada por el Banco de la República. Por lo anterior se considera una debilidad menor para la empresa, debido a que en el proyecto se da mayor prioridad al crecimiento económico y a las tasas de interés, por lo que se considera para el proyecto solicitar un crédito.

Disponibilidad de crédito, la percepción de la recuperación de la crisis del 2008 ha hecho que las políticas monetarias del país, bajen sus tasas de interés del banco de la república de un 10% en diciembre de 2008 a un 7% a marzo de 2009, con lo cual se pretende de nuevo reactivar la económica a mediano plazo y superar así la crisis que ha afectado el mundo entero. Se espera para finales del mes de abril o mayo de 2009 mayores disponibilidades de crédito

Tasas de interés. A los factores mencionados se agrega la posibilidad que actualmente existe de llevar a cabo una política monetaria contracíclica que ayude a compensar parcialmente los efectos del choque externo negativo, la cual ya está en marcha. Durante los últimos meses de 2008 se eliminó el encaje marginal y se redujo el ordinario. Entre diciembre y marzo la tasa de interés del Banco de la República se disminuyó en 300 puntos básicos (pb) hasta llegar al 7% actual. El cambio de la postura monetaria se ha transmitido a todas las tasas de interés. La posibilidad de seguir profundizando esta política de estímulo monetario dependerá de la velocidad con que caigan las proyecciones y las expectativas de inflación. En este momento se puede considerar una oportunidad baja con impacto alto.

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

Telecomunicaciones. Es uno de los avances más importantes en el ámbito tecnológico que ha contribuido en gran parte al éxito y al desarrollo de la empresa, por tal motivo es importante estar a la vanguardia en lo referente a este factor.

La correcta utilización y aprovechamiento de este factor conllevaría a determinar como una oportunidad para mejorar sus condiciones en el mercado.

Sistemas de información. Las herramientas contables, estadísticas, pacientes, que brindan una información exacta y actual para las empresas son fundamentales y generan confiabilidad y seguridad al momento de la formulación de los planes estratégicos.

En el mercado existen un sin número de software que permiten de una manera estándar automatizar los procesos de cualquier tipo de empresa. La oportunidad para ampliar las ventajas competitivas, consiste en institucionalizar y apropiar dichos programas.

Desarrollo de nuevas tecnologías. Las empresas constantemente están innovando nuevas tecnologías, para satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios. Por lo tanto se ven amenazadas por la desactualización de sus equipos en un periodo de tiempo relativamente corto, es por ello que se constituye en una amenaza alta de impacto alto.

Automatización de procesos. Hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral. Por eso se considera a esta variable como oportunidad baja de impacto bajo.

Costo de paquetes tecnológicos. Los precios de paquetes tecnológicos en este sector, además de equipos informáticos, son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza media de impacto medio.

Entorno político y social. Es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad anónima se encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio.

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

Reglamentación legislativa y comercial. A partir de la constitución política de 1991 la cual establece que “Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada” y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país, se han establecido normas que regulan un sin número de actos y actuaciones de personas e instituciones.

Empleo. Las cifras de empleo en noviembre de 2008 también mostraron destrucción de puestos de trabajo, situación que se atenuó debido al aumento de los ocupados cuenta propia (empleo no asalariado). No obstante, este último rubro se viene desacelerando desde mediados de 2008. De este modo, la caída en el número de ocupados fue mayor que el descenso en la oferta laboral, situación que generó un aumento en la tasa de desempleo.

Pese a todo lo anterior, los grupos del IPC que pudieron haber sido más afectados por una demanda interna más débil (inflaciones básicas y no transables sin alimentos ni regulados) no dieron señales de ceder. Adicionalmente, la fuerte apreciación del peso presentada hasta octubre tampoco generó desaceleraciones significativas en los precios de los bienes al consumidor importados (transables sin alimentos ni regulados). La crisis financiera internacional, y sus repercusiones sobre el crecimiento económico mundial, también fueron un choque importante recibido por la economía colombiana, el cual se dio con mayor intensidad en el último trimestre de 2008.

Este fenómeno, además de disminuir la demanda externa por nuestros productos, generó un descenso en el precio internacional de los bienes básicos que exporta Colombia y una desaceleración en las remesas de los trabajadores, situación que ha afectado el ingreso disponible de los hogares. En 2009 la profundidad de la recesión mundial y su efecto sobre la inflación y el crecimiento económico en Colombia han determinado la política monetaria.

En el campo financiero el crédito total continuó aumentando a buen ritmo, a tasas cercanas a dos veces el aumento del PIB nominal. La mayor desaceleración en el aumento de la cartera se presentó en el crédito de consumo, pero desde niveles considerados como históricamente altos. Las carteras hipotecaria y comercial también mostraron una moderación en su crecimiento, pero a tasas más elevadas. El anterior panorama venía antecedido de una política monetaria activa iniciada desde mediados de abril de 2006. Los 14 incrementos en las tasas de interés de referencia del Emisor realizados hasta diciembre de 2007 empezaron desde tasas reales bajas, como respuesta a presiones inflacionarias que podrían provenir de niveles de demanda agregada superiores a sus valores sostenibles de largo plazo.

El aumento en las expectativas de inflación y el contagio de la mayor inflación de alimentos y bienes regulados a otros grupos de la canasta familiar, motivaron a que en febrero y julio de 2008 se realizaran dos incrementos adicionales en las tasas de interés de referencia, desde un nivel de 9,5% hasta 10,0%. En los siguientes cuatro meses la tasa de expansión repo a un día permaneció estable. El cambio hacia una postura más relajada de la política monetaria se inició en octubre, cuando se redujeron los encajes requeridos sobre depósitos bancarios y se realizaron compras de TES con el propósito de ampliar los montos de liquidez suministrados a la economía. Ese cambio en la postura de la política se consolidó con las reducciones en las tasas de interés de intervención realizadas en diciembre de 2008 y enero de 2009, de 50 puntos básicos cada una⁷.

Análisis del entorno social, cultural, geográfico y demográfico. Dichos factores ejercen gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa debido a

⁷ INFORME DE EMPLEO BANCO DE LA REPÚBLICA, diciembre de 2008.

que determinan en cierta medida los nichos de mercado y el mercado potencial al que deben ir dirigidas las estrategias empresariales. La incidencia de los cambios sociales en el logro de objetivos generales y específicos de la empresa, es de gran magnitud, ya que el comportamiento del entorno afecta directamente al desarrollo de las actividades y planes de la población objetivo.

Tasas de crecimiento poblacional. Teniendo en cuenta el comportamiento de la población, según datos del Departamento Nacional de Estadística, se estima que para el quinquenio comprendido entre los años 2000-2005 se han presentado un decrecimiento del 0.44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior, a causa de los cambios culturales, la crisis económica, y la implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en una amenaza baja de impacto bajo.

Tabla 9. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
Crecimiento económico				X				X	
Inflación					X			X	
Disponibilidad de crédito			X				X		
Tasas de interés		X					X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Telecomunicaciones			X						X
Sistemas de información externa	X						X		
Desarrollo de nuevas tecnologías				X			X		
Automatización de procesos			X						X
Costo de paquetes tecnológicos						X			X
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL									
Leyes, códigos laborales		X						X	
Empleo					X			X	
Reglamentación legislativa comercial						X			X
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO									
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.					X			X	
Tasa de crecimiento poblacional						X			X

Fuente. Este estudio

10.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que

experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

En esta matriz se listan los factores claves externos para el proyecto que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las amenazas mayores, un valor de 2 a las amenazas menores, un valor de 3 a las oportunidades menores y por último, un valor de 4 a las oportunidades mayores (ver tabla 4).

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente externo objeto de este análisis.

El resultado más alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para la empresa.

Tabla 10. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Crecimiento económico	0,07	1	0,07
Inflación	0,07	2	0,14
Disponibilidad de crédito	0,09	3	0,27
Tasas de interés	0,09	3	0,27
Telecomunicaciones	0,05	3	0,15
Sistemas de información externa	0,1	3	0,3
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,07	1	0,07
Automatización de procesos	0,06	3	0,18
Costo de paquetes tecnológicos	0,05	2	0,1
Leyes, códigos laborales	0,07	3	0,21
Empleo	0,08	1	0,08
Reglamentación legislativa comercial	0,05	2	0,1
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.	0,08	2	0,16
Tasa de crecimiento poblacional	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,24

Fuente. Este estudio

Después de analizada la MEFE (ver tabla 11), se encuentra que el resultado de calificación por ponderación es de 2,24 lo que indica que no sobrepasa, el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas mayores amenazas que oportunidades; es necesario explotar factores como lo son las la

disponibilidad de crédito y tasas de interés, sistemas de comunicación, automatización de procesos, brindando oportunidades a la empresa para mantenerse y crecer, y permitiendo establecer propuestas con el fin de conducir a la Empresa a obtener un fuerte posicionamiento externo.

10.4 ANÁLISIS DOFA

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá 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. Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

Estrategias FO, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

Estrategias DA, _busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir la matriz DOFA, se tomo en cuenta la información de la matriz de evaluación de factores internos del área financiera y la matriz de evaluación de factores externos del área financiera, y se siguió los siguientes pasos⁸:

- ✓ Hacer una lista de las fortalezas financieras internas.
- ✓ Hacer una lista de las debilidades financieras internas.
- ✓ Hacer una lista de las oportunidades financieras externas.
- ✓ Hacer una lista de amenazas financieras externas.
- ✓ Comparar las fortalezas financieras internas con las oportunidades externas financieras y registrar las estrategias FO resultantes.
- ✓ Comparar las debilidades financieras internas con las oportunidades externas financieras y registrar las estrategias DO resultantes.

⁸ WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Bogotá: Norma, 2003. p. 145.

- ✓ Comparar las fortalezas financieras internas con las amenazas externas financieras y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Comparar las debilidades financieras internas con las amenazas externas financieras y registrar las estrategias DA resultantes.

De acuerdo al análisis interno y externo de la Empresa Saferbo S.A. en la Matriz DOFA (Gráfica 8) se presentan las posibles estrategias a realizarse.

Gráfica 8. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA SAFERBO S.A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Crecimiento económico 2. Inflación 3. Desarrollo de nuevas tecnologías 4. Costo paquetes tecnológicos 5. Empleo 6. Reglamentación legislativa comercial 7. Creencias, usos, costumbres, tradiciones 8. Tasa de crecimiento poblacional
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Estructura organizacional 2. ubicación geográfica e instalaciones 3. Calidad del producto. 4. Capital de trabajo. 5. Crecimiento empresarial. 6. Liquidez. 7. Nivel de endeudamiento. 8. Ampliar los servicios.	1. Descuentos a partir de un nivel de consumo 2. Adquisición de nuevos productos. 3. Penetrar en nuevos mercados 4. Promocionar la logística de la empresa	1. Agregar servicios nuevos y relacionados que mejoren el servicio 2. Mayor imagen corporativa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Planeación estratégica. 2. procesos y procedimientos. 3. Comunicación. 4. Conflictos entre el personal de la empresa. 5. Plan de capacitación 5. Nivel tecnológico	1. Implementar nuevas tecnologías informáticas paquetes y software actuales 2. Implementar nuevos sistemas de información Contable y financiera. 3. Mejorar la respuesta con respecto a la atención al cliente.	1. Aumentar la comunicación interna 2. Ampliar el segmento del mercado. 3. Reforzar las políticas de mercadeo.

Fuente. Este estudio

10.5 FUERZAS COMPETITIVAS

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al

cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores:** Están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado. Los competidores son numerosos y muy fuertes y suplen con los mismos servicios las necesidades del mercado. (Competidores: Servientrega, Coordinadora Mercantil, TCC, Deprisa y Envía.)

- **Bienes y Servicios Sustitutos** Bienes que cumplen la misma función del producto en estudio, por tanto en el contexto del análisis estructural del sector se identificaron sustitutos, los cuales constituyen una amenaza para el sector. Son empresas más pequeñas tales como: Transpiales, Cootranar, Velotax.

- **Poder de negociación de los clientes:** La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio. Aun la Saferbo S.A. tiene poder de negociación por la innovación en sus servicios y la cobertura a nivel nacional e internacional y claro está local y regional.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación.

10.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite evaluar una empresa con relación a sus competidores más cercanos, mostrando las debilidades y fortalezas más significativas de cada una de ellas a través de la clasificación de las variables claves de éxito a medir en el sector o industria a la cual pertenecen.

- **Publicidad de la competencia.** Los competidores más importantes, no han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes. Por eso se constituye en una oportunidad mayor.

- **Imagen Corporativa de la competencia.** Los clientes experimentan una buena aceptación de acuerdo a la experiencia de otras empresas en el mercado. En este sentido, se considera a esta variable como amenaza menor.

- **Nivel tecnológico de la competencia,** Algunas de las empresas que se constituyen como competencia no poseen el sistema de seguimiento vía satélite de sus encomiendas lo cual no permite ofrecer sus servicios con mayor confianza en el mercado. Por lo que se constituye en oportunidad relativa para la Empresa.

- **Portafolio de servicios de los competidores.** La competencia no posee un buen portafolio de servicios integrales por aquello de la tecnología y la variedad de servicio que ofrece Saferbo tales como: Distribución nacional y metropolitana, modalidad de fletes de contado, contra entrega y cuenta corriente para facilidad de pagos, manejo especializado de Cross Docking entre otros, por tal razón, se convierte esta variable en una oportunidad.

- **Precio Competitivo.** Los clientes actuales y potenciales buscan precios competitivos, flexibilidad y mejores infraestructuras, es por esta razón que los precios son parte del perfil competitivo de las empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios. Por lo general los precios son similares para las diferentes empresas que representan la competencia.

- **Servicio Al Cliente.** Para el sector en el que SAFERBO S.A. desarrolla sus actividades, es fundamental asegurar la calidad en el servicio al cliente por cuanto se trata de servicios y depende de ello la satisfacción del cliente. Tomado desde ese punto de vista la calidad en el servicio al cliente es un factor diferenciador de la competencia, sin embargo la empresa analizada cuenta con precios competitivos frente a las demás.

- **Ubicación Geográfica.** La ubicación geográfica y aún más la ubicación de las empresas del sector en la Ciudad de Pasto es un factor determinante a la hora de dominar el mercado debido a que son servicios que por la demanda de los clientes deben estar en la zona central de la ciudad lo cual hace que sea este factor no sea favorable para la empresa.

- **Participación En El Mercado.** La empresa tiene actualmente una participación relativa frente a la competencia en cobertura, pero es necesario adoptar estrategia debido a la constante demanda del servicio. Lo cual es un factor negativo para el estudio a realizar.

Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

VARIABLES	SAFERBO S.A			TRANSPIALES		VELOTAX	
	PESO	CAL.	P.P	CAL.	P.P	CAL.	P.P
Publicidad de la competencia	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Imagen corporativa de la competencia	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Nivel tecnológico de la competencia	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Portafolio de servicio de los competidores	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Precio competitivo	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Amplitud y Profundidad Línea de Servicios	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Servicio al Cliente	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Flujo de Caja	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
Ubicación Geográfica	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
TOTAL	1		3,18		2,98		2,93

Fuente: Esta investigación

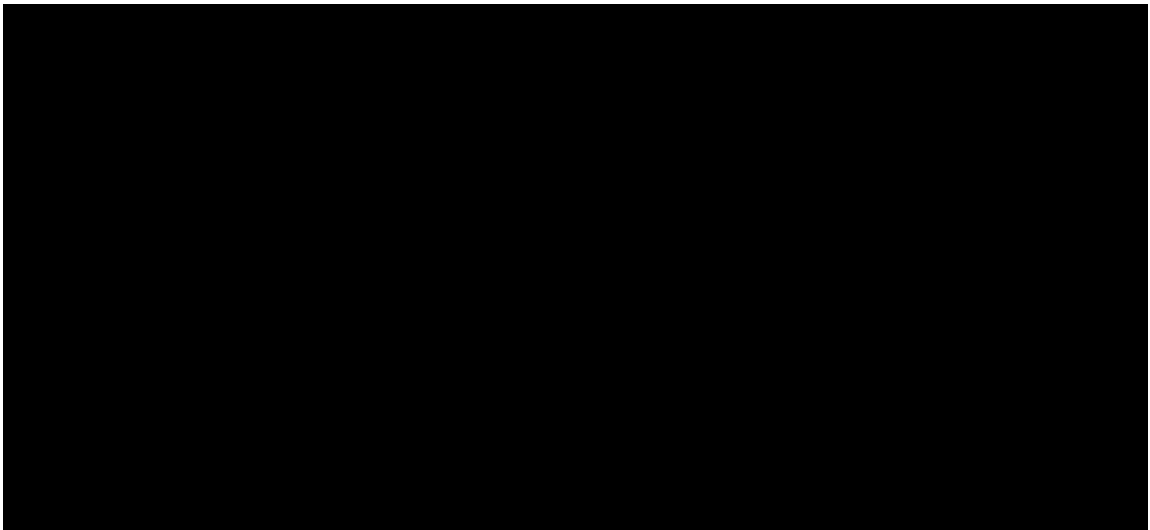
Se han establecido nueve factores considerados como críticos para el éxito competitivo y se han determinado dos empresas que son competencia para la empresa Saferbo S.A., Transipiales Encomiendas ubicada en la calle 17 No. 15-40 y Velotax ubicada en la calle 18ª No. 10-39 Av. Idema.

Según el diagnóstico de la MPC Saferbo S.A se encuentra ocupando el primer lugar en lo referente a las ventajas competitivas, con un resultado ponderado de 3,18 debido a fortalezas mayores, por lo que se perfila como la empresa más competitiva del mercado regional; es de aclarar que no se ha tomado como competidor las empresas de gran envergadura como son Servientrega, TCC, Coordinadora Mercantil, Envía que son competidores fuertes. Con respecto a las empresas que actualmente son competidoras, se concluye que la empresa Velotax, está en el tercer lugar con un resultado ponderado de 2,93, en segundo lugar se encuentra Transipiales con un resultado ponderado de 2,98, sin embargo es una empresa que no lleva mucho tiempo en el mercado de transporte de mercancías en la ciudad y está creciendo lo cual en un futuro puede convertirse en un competidor muy fuerte para Saferbo S.A.

10.7 MATRIZES INTERNA – EXTERNA (I-E).

Para la realización de la matriz I - E se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa. Al efectuar el análisis gráfico se encontró que el punto de corte entre los resultados de la Matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos.

Gráfica 9. Matriz Interna – Externa



Fuente. Este estudio

La Empresa Saferbo S.A, se ubica en el cuadrante V, representa un estado intermedio lo cual nos dice claramente que debemos adoptar una posición tanto defensiva y preventiva en nuestras debilidades y amenazas, y una posición agresiva con las fortalezas y oportunidades que se tienen.

Las estrategias a analizar serían: Penetración en el mercado y desarrollo del producto o servicio. Cubrir el mercado con nuevos productos y servicios que cautiven más clientes para que ayuden a la innovación del negocio.

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

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción permite la revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes; la fuerza financiera y la ventaja competitiva, como determinantes principales de la posición estratégica de la empresa; la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente describen la posición estratégica del sector. Los resultados se cruzan para el eje de las y, la fortaleza financiera y estabilidad ambiental, la sumatoria es el punto de corte en dicho eje, para el eje x se suman la ventaja competitiva y la fuerza industrial.

- **Pasos para construir la Matriz PEEA.** Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

- a. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
- b. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
- c. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- d. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
- e. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Tabla 12. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	4.0
Financiación de la Empresa con Recursos Propios	6.0
Nivel de endeudamiento	5.0
Capital de Trabajo.	5.0
Eficiencia económica.	5.0
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.	1.0
Débil control de información financiera (control de documentos contables)	1.0
Menor inversión en maquinas electrónicas.	
Sumatoria	2.0
	29
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Estabilidad financiera.	5.0
Conocimientos tecnológicos.	2.0
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	5.0
Sustitución de servicios	2.0
Sumatoria	14
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-2.0
Tasa de inflación.	-4.0
Variabilidad de la demanda.	-5.0
Crecimiento económico	-4.0
Disponibilidad de crédito	-2.0
Tasa de interés	-2.0
Sumatoria	-19
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Crecimiento del sector	-5.0
Barreras de Entrada	-3.0
Nivel tecnológico	-3.0
Imagen corporativa	-2.0
Sumatoria	-13

Fuente. Este estudio

El promedio de FF es $29/8=3.62$

El promedio de FI es $14/4=3.5$

El promedio de EA es $= -19/6=-3.17$

El promedio de VC es $= -13/4=-3.3$

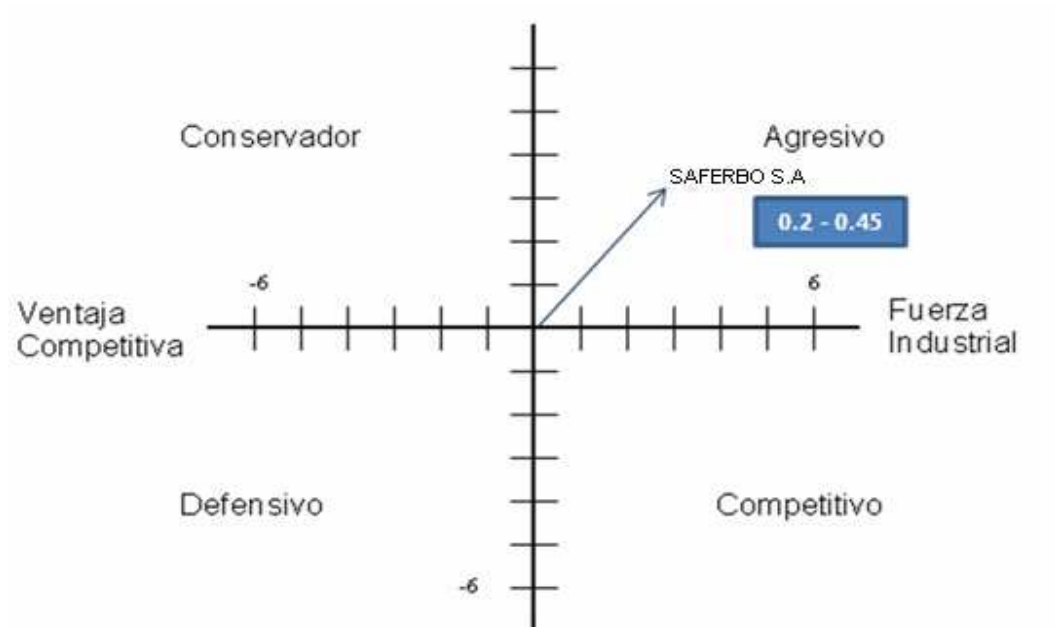
El vector direccional coordina el eje X es:

$$-3.3+ (+3.5) = 0.2$$

El vector direccional coordina el eje Y es:

$$-3.17+ (+3.62) = 0.45$$

Gráfica 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA



Fuente. Este estudio

La empresa Saferbo debe seguir estrategias de tipo agresivo. Podemos decir que la fuerza de la industria es el factor dominante en la empresa y su fuerza financiera también, se tiene liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado ampliando sus fronteras. Se recomienda analizar estrategias de Penetración en el mercado desarrollo del producto, diversificación concéntrica, desarrollo del mercado e integración horizontal.

11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA SAFERBO S.A.

El re-direccionamiento estratégico se fundamenta y se justifica de la siguiente manera:

Después de realizarse el diagnóstico general de la empresa, se decide realizar una inversión de \$100.000.000 con una entidad bancaria de acuerdo a un portafolio de varias propuestas.

Teniendo la factibilidad de realizarse la inversión, se procede a re direccionar las estrategias, teniendo en cuenta dicha inversión.

11.1 OBJETIVO

Evaluar el estado actual de la empresa a nivel administrativo y financiero, para implementar procedimientos de carácter proactivo, con el fin de lograr eficiencia tanto en el diagnóstico como en la gestión y la planeación financiera en aras de la optimización en el manejo de los recursos de la organización y una permanente generación de riqueza.

11.2 REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Misión. Desarrollar y perpetuar una empresa de alta competitividad en el campo de la mensajería y transporte de mercancías, con un alto grado de compromiso con los clientes internos y externos, posicionándose entre las mejores del país. Esta visión se logra a través de los siguientes aspectos.

La empresa, debe ser una institución sólida, con claridad estratégica y posicionada como una de las mejores alternativas del servicio de mensajería y transporte de mercancía. Atender todos los segmentos de la población, el mercado regional, tener cobertura creciente y presencia significativa en el departamento. Promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y las sociedades.

En la actividad comercial, aprender diariamente sobre los clientes, los servicios y la competencia. Conocer los clientes, entregarles el mayor valor percibido y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia la empresa.

En los procesos, actuar con excelencia operativa adoptando las mejores prácticas y aplicando los principios de innovación y el mejoramiento continuo. Para lograrlo se apoyará en la tecnología y la cultura informática, aplicadas para generar eficiencia y valor percibido por los clientes.

En el estilo de dirección, cultivar una visión compartida, con alto sentido estratégico en la administración, la implementación y el seguimiento. Practicar un estilo de dirección participativo, centrado en las personas con autonomía en la toma de decisiones.

Tener en todas las actuaciones una clara fundamentación ética basada en principios y valores coherentes con los objetivos corporativos y con una visión de la empresa.

En las personas, fomentar el desarrollo integral de los empleados y sus familias, creando ambientes alrededor del trabajo que simulen la calidad de vida, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo, como base para producir desempeños de alto nivel, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, elaciones armónicas entre todas las personas.

En los resultados, ser una de las empresas, con indicadores de productividad y rentabilidad competitivos frente a las demás que permitan generar mayores ingresos al a los accionistas.

Visión. Posicionarnos en el año 2011, a nivel regional como una empresa de ejemplo, en ofrecer servicio de mensajería, con estándares de calidad, controlando la seguridad e innovando cada uno de los elementos que nos ayuden a brindar la satisfacción de todas nuestras familias nariñenses.

Principios corporativos

- ✓ Colaboración. El logro de nuestros objetivos requiere que todos los socios, participemos de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros servicios.
- ✓ Honestidad. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.
- ✓ Lealtad. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando que se altere nuestro compromiso.
- ✓ Respeto. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

- ✓ Palabra de oro. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

11.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS

Con los resultados obtenidos de las matrices IE, adicionado a las proyecciones financieras, se construyen los objetivos estratégicos que permitan cumplir con los objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente.

- Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera optima los activos fijos y los nuevos por adquirir en un 10% como mínimo.
- Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (año 2009 – 2011).
- Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de Empresa Saferbo S.A
- Proyectar el Costo de Capital Promedio Ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos superiores al 10%, después del costo del inversionista.
- Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.

11.4 ESTRATEGIAS

Como estrategias a implementar para mediano y largo plazo se tiene las siguientes:

- **Área de Resultado Clave:** Inversión en Activos Fijos

Objetivo Estratégico: El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio después de haber identificado la posibilidad de nuevos servicios que demanden la ampliación de la inversión actual.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2009)

- ✓ Se toma la decisión considerando alternativas de incremento de los activos existentes y reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.
- ✓ Se analiza también la posibilidad de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible buscando nuevas oportunidades en el mercado secundario, optando por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento. Esta estrategia apunta directamente hacia la mayor rentabilidad posible.

Estrategia Específica: Adquirir parque automotor para satisfacer las necesidades del cliente con nuevos servicios tales como Mastertrans es un nuevo servicio que permitirá el transporte de carga masiva; con esta figura se busca suplir todas las necesidades de transporte de las empresas, y los Fletes al cobro para clientes corporativos que es un servicio de Cuenta Corriente, especialmente para las empresas que despachan mercancías varias veces al mes.

➤ **Área de Resultado Clave:** Contabilidad

Objetivo Estratégico: Lograr que la contabilidad refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con los principios generalmente aceptados.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2009)

- ✓ Se garantiza con la entrega de los estados financieros la certificación del 100% de las cuentas reales.
- ✓ Se justifican el 100% de las transacciones que afectan las cuentas nominales en los Estados Financieros.

Estrategia Específica: Diseñar un sistema de depuración, asesoramiento y control sistemático a todos los centros contables de las unidades organizativas de la empresa (Unidades Básicas Económicas).

➤ **Área de Resultado Clave:** Estructura del Departamento de Finanzas.

Objetivo Estratégico: Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área de Finanzas con la incorporación de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2009)

- ✓ Se implementa la nueva estructura del departamento de Finanzas.
- ✓ Se logra capacitar al 100% de los trabajadores del Área de Finanzas.

Estrategia Específica: Rediseñar la estructura del Área de Finanzas, incorporando un Especialista en Finanzas y Precios que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que esta empresa presenta en la actividad financiera.

➤ **Área de Resultado Clave:** Planificación financiera.

Objetivo Estratégico: Garantizar que las finanzas actúen como reguladoras de la administración de los recursos de la Empresa Saferbo S.A.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2009)

- ✓ Se controla el 100% del efectivo por medio del Flujo de Caja y se realizan estudios sobre el superávit o déficit de efectivo en el período.
- ✓ Se lleva un control estricto de las disponibilidades de efectivo y del uso que se le da a éste.

Estrategia Específica: Confeccionar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos y el Flujo de Caja como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios.

➤ **Área de Resultado Clave:** Estructura financiera de la Empresa Saferbo S.A. Regional Nariño.

Objetivo Estratégico: Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de Saferbo S.A.

Criterio de Medidas: (Propuestas para el año 2011)

- ✓ Se alcanza una independencia financiera en Saferbo en general y en las unidades municipales en particular, logrando niveles adecuados de solvencia, liquidez, autonomía y endeudamiento.

Estrategia Específica: Independencia financiera de la Empresa Saferbo S.A.

11.5 PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción plantea programas que permitan llevarlos a cabo; para cada programa se establecen actividades precisas, con periodos para ejecutarse (ver tabla 13).

Tabla 13. Plan de accion

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Incrementar la productividad financiera aumentando y aprovechando de manera óptima los activos fijos y los nuevos por adquirir en un 10% como mínimo.	Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes entre los cuales están Mastertrans y servicio de Cuenta Corriente)	Lograr una participación en el mercado en un porcentaje mayor al 50% (en la ciudad de Pasto)	Compra de equipo de transporte Crear una imagen corporativa llamativa al mercado objetivo	Gerente Administrador	Tres a cinco años	Estados financieros: Balance General Estado de resultados	PRODUCTIVIDAD ACTIVO OPERATIVO NETO (Ingresos operacionales/activo operativo neto)
Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (año 2009 – 2011).	Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes, entre los cuales están Mastertrans y servicio de Cuenta Corriente)	Lograr una rentabilidad mínima del 10%	Compra de flota y equipo de transporte acorde al servicio	Gerente Administrador	Tres años	Capital de trabajo	Margen UODI Margen operacional/UODI
Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad de la empresa con los resultados finales de su actividad que posibilite la salud financiera de la empresa	Disminuir los gastos financieros después de la inversión realizada en tres años con el fin de disminuir los pasivos y lograr independencia financiera sostenible	Lograr un nivel de endeudamiento de menos del 5%	Gestión administrativa y financiera con la ayuda de los presupuestos y estados financieros proyectados	Gerente Administrador	Tres a cinco años	Préstamos bancarios	% Financiación operativa. Activo total/Pasivo operativo
Proyectar el costo de capital promedio ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos y del costo del inversionista	Realizar un seguimiento continuo de los principales estados financieros de la empresa de manera mensual acorde con los presupuestos para lograr las metas propuestas.	Rendimientos reales después de impuestos superiores al 10% después del costo del inversionista.	Gestión administrativa y financiera con la ayuda de los presupuestos y estados financieros proyectados	Gerente Administrador	Tres a cinco años	Capital social y Pasivo	$TVR = VF \text{ ingresos} / PV \text{ Egresos}^{1/n}$ $WAAC = kdt \%D + ke \%C$
Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.	Estrategias de inversión aprovechando el crecimiento interno Estrategias sobre la retención y/o reparto de utilidades.	Lograr una rentabilidad mínima del 10%	Gestión administrativa y financiera con la ayuda de los presupuestos y estados financieros proyectados	Gerente Administrador	Tres a cinco años	Estado de resultados Utilidades esperadas	$WAAC = kdt \%D + ke \%C$ $EVA = (ROI - WAAC) * k$

11.6 ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTOS FURGONES

Tabla 14. Análisis de ingresos y costos furgones

Cobro Mínimo por despacho Metropolitan o \$ 10.360	Cobro Mínimo por despacho Nacional \$ 14.060	Flete contra entrega	Estados Unidos a Colombia
Flete mínimo \$ 5.240	Flete mínimo \$ 9.240	Recargo adicional por guía o por despacho \$ 4.310	Tarifa Inicial: U\$ 5.0 por libra U\$ 4.8 entre 2 y 10 libras U\$ 4.5 entre 11 y 20 libras U\$ 4.3 entre 21 y 110 libras

Fuente. Este estudio

COBRO POR MANEJO: NACIONAL 1%, METROPOLITANO: 0.6% MÍNIMO POR UNIDAD: 30KG, VOLUMEN 400KG/M3

Cálculo para cada Vehículo 4,5 toneladas

Ruta Tumaco –Cali Tonelaje 4,5 Toneladas = 4.500 Kg. Valor Kilo \$ 1,000

Ingresos por No. De viajes promedio	5	2.250.000,00	=	11.250.000,00
Capacidad utilizada 70%	70%		=	7.875.000,00
Costo viaje / Mes	5	150.000,00	=	750.000,00
Combustible	5	28.000,00	=	140.000,00
Peajes	5	40.000,00	=	200.000,00
Alojamiento	5	60.000,00	=	300.000,00
Salarios	1	670.000,00	=	670.000,00
Imprevistos	1	250.000,00	=	250.000,00
Comisiones 25%	25%		=	2.812.500,00
Costos variables mantenimiento y otros costos fijos		1.102.851,00	=	1.102.851,00
Total costos			=	6.225.351,00
Ingresos menos costos			=	5.024.649,00
Costos de capital	3,5%	45.000.000,00	=	1.575.000,00
Rentabilidad			=	5%

Cálculo para cada Vehículo 8 toneladas

Ruta	
Tumaco-Bogotá	
Tonelaje 8 Toneladas = 8,000 Kg.	
Valor Kilo \$ 1,000	

Ingresos por No. De viajes promedio	4	8.000.000,00	=	32.000.000,00
Capacidad utilizada 70%	50%		=	16.000.000,00
Costo viaje / Mes	4	240.000,00	=	960.000,00
Combustible	4	57.000,00	=	228.000,00
Peajes	4	100.000,00	=	400.000,00
Alojamiento	4	120.000,00	=	480.000,00
Salarios	1	670.000,00	=	670.000,00
Imprevistos	1	300.000,00	=	300.000,00
Comisiones 25%	25%		=	8.000.000,00
Costos variables mantenimiento y otros				
costos fijos		1.905.667,00	=	1.905.667,00
Total costos			=	12.943.667,00
Ingresos menos costos			=	19.056.333,00
Costos de capital	3,5%	60.000.000,00	=	2.100.000,00
Rentabilidad			=	6%

Cálculo para cada Vehículo 4,5 toneladas

Ruta	
Ipiales-Bogotá	
Tonelaje 4,5 Toneladas = 4,500 Kg.	
Valor Kilo \$ 650	

Ingresos por No. De viajes promedio	4	2.950.000,00	=	11.800.000,00
Capacidad utilizada 70%	70%		=	8.260.000,00
Costo viaje / Mes	4	210.000,00	=	840.000,00
Combustible	4	57.000,00	=	228.000,00
Peajes	4	80.000,00	=	320.000,00
Alojamiento	4	100.000,00	=	400.000,00
Salarios	1	670.000,00	=	670.000,00
Imprevistos	1	300.000,00	=	300.000,00
Comisiones 25%	25%		=	2.950.000,00
Costos variables mantenimiento y otros				
costos fijos		1.102.851,00	=	1.102.851,00

Total costos		=	6.810.851,00
Ingresos menos costos		=	4.989.149,00
Costos de capital	3,5%	45.000.000,00	= 1.575.000,00
Rentabilidad		=	3,2%

Fuente. Este estudio

Tabla 15. Análisis de ingresos y costos encomienda

Ruta: Pasto-Bogotá				
Tonelaje Peso 70 Kg. Volumen 2,1 m. Largo; 1,0 ancho; 1,0 alto.				
Valor promedio declarado: \$ 1,000,000				
Contenido: Repuestos				
Liquidación en pesos	70 Kg	\$	600	42.000
Costo de manejo	3%	\$	1.000.000	30.000
Valor flete seguro	1%	\$	1.000.000	10.000
TOTAL FLETE				82.000

Valor promedio declarado \$ 700,000				
Contenido: Papelería				
Ruta: Tumaco-Pasto				
Liquidación en pesos	50 Kg	\$	500	25.000
Costo de manejo	1%	\$	700.000	7.000
Valor flete seguro	1%	\$	700.000	7.000
TOTAL FLETE				39.000

Valor promedio declarado: Mínimo \$ 9240				
Contenido: Documentos				
Ruta: Tumaco-Pasto				
Liquidación en pesos	1 Kg	\$	9.240	9.240
Costo de manejo	1%	\$	9.240	92
Valor flete seguro	1%	\$	9.240	92
TOTAL FLETE				9.425

Fuente. Este estudio

Los costos e Ingresos anteriormente detallados para su cálculo se tomaron en cuenta teniendo como base las rutas hacia el centro del país, la metodología que es más conveniente en la operación de la empresa tomando la liquidación por volumen.

La metodología para ser utilizada es la siguiente:

- ✓ Tomar el peso real o el peso volumen de cada unidad.
- ✓ Seleccionar la mayor de las dos.
- ✓ Considerar un mínimo de 30 kg. por unidad
- ✓ Calcular el costo de manejo.
- ✓ Multiplicar el peso seleccionado por la tarifa kilo correspondiente.
- ✓ Sumar al resultado el costo de manejo
- ✓ Determinar el valor asegurado

De esta manera podrá asegurar un mejor control de costos e ingresos para la empresa, obteniendo una mayor rentabilidad.

Se debe tener en cuenta que muchos de los elementos a transportar corren diferente índole de riesgo y debido a las características físicas pueden sufrir daños por manejo, se debe elaborar una categorización de los mismos para permitir ajustar de una forma razonable y justa el valor de lo cobrado por el transporte.

Cuando el Cliente paga el valor de la mercancía declarada se debe tomar un valor mínimo declarado, que lo deberá establecer en las políticas de la Empresa Saferbo S.A.

Se debe tener en cuenta las categorías y riesgos en encomiendas y carga

No.	CATEGORÍA	RIESGO
1	Papelería	1
2	Maquinaria pesada	1
3	Utensilios de Aseo	1
4	Inmobiliarios y trasteos	2
5	Comestibles y alimentos	2
6	Electrodomésticos	3
7	Repuestos	3
8	Automotores	3
9	Vidriería	3
10	Prendas de vestir	3
11	Medicamentos y químicos	3
12	Equipos electrónicos y de computador	3
13	Otros no clasificados	3

11.7 COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Adquisición de flota y equipo de transporte:

Tabla 16. Cotización Autocambio

CAN	MARCA	MODELO	TIPO	AÑO(MODELO)	COLOR	PRECIO IVA INCLUIDO
1	Chevrolet	Cavañer	Furgoneta	2000	Blanco	\$ 30.000.000,00
1	Chevrolet	Astro Van	Furgoneta	2000	Plateado	\$ 32.000.000,00
1	Chevrolet	Lumina	Furgón	2001	Blanco	\$ 38.000.000,00
3	TOTAL CHEVROLET					\$ 100.000.000,00

Fuente: Esta investigación.

Monto solicitado para financiación: \$100.000.000.

11.8 TOTAL INVERSIÓN E INGRESOS ESPERADOS

Tabla 17. Inversión e Ingresos esperados

EQUIPO	CANT.	PRE USADO	ING MAX MES	ING MIN MES	PROMEDIO	ING NETO MES	ING NETO ANUAL
NPR 4,5 TON.	1	\$ 30.000.000	\$ 6.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
NPR 8,0 TON	1	\$ 32.000.000	\$ 7.000.000	\$ 2.500.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 57.000.000
NPR 10,0 TON	1	\$ 38.000.000	\$ 8.000.000	\$ 3.000.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 66.000.000
TOTAL							\$ 171.000.000

Fuente. Este estudio

Para el análisis de retorno de la inversión, se tiene en cuenta el promedio de los ingresos máximos y mínimos de cada equipo los cuales se determinaron según estudio realizado a los furgones que posee la empresa, y asumidos en una posición conservadora, de los cuales se hace un breve flujo de retorno de inversión teniendo en cuenta ingresos constantes para el caso de estudio (ver tabla 16).

11.9 AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 18. Amortización de la Inversión

100,000,000	3,615,240	Mes	Interés	Anualidad	bono a capit	Saldo
1.50%						\$ 100,000,000
101.50%		1	1,500,000	3,615,240	2,115,240	97,884,760
		2	1,468,271	3,615,240	2,146,968	95,737,792
		3	1,436,067	3,615,240	2,179,173	93,558,620
		4	1,403,379	3,615,240	2,211,860	91,346,759
		5	1,370,201	3,615,240	2,245,038	89,101,721
		6	1,336,526	3,615,240	2,278,714	86,823,007
		7	1,302,345	3,615,240	2,312,894	84,510,113
		8	1,267,652	3,615,240	2,347,588	82,162,525
		9	1,232,438	3,615,240	2,382,802	79,779,723
		10	1,196,696	3,615,240	2,418,544	77,361,180
		11	1,160,418	3,615,240	2,454,822	74,906,358
		12	1,123,595	3,615,240	2,491,644	72,414,714
		13	1,086,221	3,615,240	2,529,019	69,885,695
		14	1,048,285	3,615,240	2,566,954	67,318,741
		15	1,009,781	3,615,240	2,605,458	64,713,282
		16	970,699	3,615,240	2,644,540	62,068,742
		17	931,031	3,615,240	2,684,208	59,384,534
		18	890,768	3,615,240	2,724,472	56,660,062
		19	849,901	3,615,240	2,765,339	53,894,723
		20	808,421	3,615,240	2,806,819	51,087,905
		21	766,319	3,615,240	2,848,921	48,238,984
		22	723,585	3,615,240	2,891,655	45,347,329
		23	680,210	3,615,240	2,935,030	42,412,299
		24	636,184	3,615,240	2,979,055	39,433,244
		25	591,499	3,615,240	3,023,741	36,409,503
		26	546,143	3,615,240	3,069,097	33,340,406
		27	500,106	3,615,240	3,115,133	30,225,273
		28	453,379	3,615,240	3,161,860	27,063,412
		29	405,951	3,615,240	3,209,288	23,854,124
		30	357,812	3,615,240	3,257,428	20,596,696
		31	308,950	3,615,240	3,306,289	17,290,407
		32	259,356	3,615,240	3,355,883	13,934,524
		33	209,018	3,615,240	3,406,222	10,528,302
		34	157,925	3,615,240	3,457,315	7,070,987
		35	106,065	3,615,240	3,509,175	3,561,812
		36	53,427	3,615,240	3,561,812	0

Fuente. Este estudio

Nota. Tasa E.M. de 1.050% es equivalente a 19.56% E.A. estudiada según datos reales de entidades bancarias en la ciudad de Pasto. (Banco de Bogotá)

11.10 ANALISIS DEL COSTO DE PATRIMONIO

Tabla 19. Costo patrimonio

	2008	
PASIVO	\$ 111.479.092,00	8,62%
PATRIMONIO	\$ 1.182.016.482,00	91,38%
CAPITAL	\$ 1.293.495.574,00	100

KD	19,620%
KDT	13,145%

Fuente. Este estudio

Beta: Coeficiente que muestra la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad de una acción en relación a la variación de la rentabilidad de mercado. Si beta es mayor que uno, indica que es un activo más riesgoso que el mercado.

Se toma un tasa Impositiva del 33% para el estudio.

DTF 2009	7,09%
TASA IMP.	33%

Deuda	monto	intereses	efectiva	gasto financiero
Banco de Bogotá	\$ 100.000.000	DTF+12,5	19,62%	\$ 19.620.000
Banco AV Villas	\$ 100.000.000	DTF+15,5	22,64%	\$ 22.640.000
banco de BBVA	\$ 100.000.000	26,75	26,75%	\$ 26.750.000
	\$ 100.000.000			\$ 19.620.000

	BETA 1	BETA 2
KD	19,620%	19,620%
KDT	13,145%	13,145%
BL	1,26520	1,40341
Ke	5,323%	4,897%
Wacc	5,997%	5,608%

Fuente. Este estudio

ESTRUCTURA DE LA DEUDA: El costo promedio de la deuda que cobran los bancos por la financiación no muestra un 19.62 %, el costo de la deuda después de impuestos refleja el 13,145%. En cuanto al costo de patrimonio se puede observar un 5.32% que representa el costo que asumen los propietarios, para llevar a cabo el proyecto de inversión, al promediar los costos de las diferentes fuentes de financiación, se presenta un Costo Promedio Ponderado de Capital WACC de un 5.99% para la financiación de la estructura de capital de la empresa.

11.11 CALCULO DEL EVA

Tabla 20. Análisis EVA

util operacional	117.125.033,00	117.125.033,00
(-)Impuesto	10.199.194,00	10.199.194,00
UODI	106.925.839,00	106.925.839,00
(-) Cargo por uso de capital	77.575.449,88	72.543.593,15
EVA	29.350.389,12	34.382.245,85

Fuente. Este estudio

BETA DEL SECTOR 1	1.19	http://www.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betas.xls	Sector transporte
BETA DEL SECTOR 2	1.32	http://www.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betas.xls	Sector transporte encomiendas

La utilidad operativa después de impuestos es superior al costo por el uso del capital, dando como resultado un EVA positivo, lo que indica que el rendimiento de capital es mayor al costo de oportunidad.

Proceso para el cálculo del EVA: Los cálculos previos para llegar al Eva se iniciaron de la siguiente manera:

Estructura de capital - EC: Se tomó la información relacionada con el total de pasivos de largo plazo y el patrimonio o capital para determinar la composición de deuda de la empresa con terceros y con los socios, con el fin de relacionarla posteriormente con los costos que genera cada fuente de financiación

Costo de deuda con terceros antes de impuestos - K_d : Para obtener la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros antes de impuestos, se comparó el total de gastos no operacionales (financieros) contra los pasivos de largo plazo. El resultado obtenido es la tasa de interés en términos efectivos antes de impuesto; es decir, $K_d = \text{Gastos no operacionales} / \text{Total Pasivos de Largo Plazo}$. El resultado obtenido es el costo de los recursos que son financiados a través de deudas con terceros antes de deducir los impuestos.

Costo de deuda con terceros después de impuestos – K_{dt} : Esta variable equivale a la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros después de impuestos, es decir: $K_{dt} = K_d * (1 - T)$, donde K_d equivale al costo de deuda con terceros antes de impuestos y T es la tasa impositiva, que para la presente investigación se utilizó la tasa real de impuesto de renta de Colombia, o sea el 35% para los años 2000 al 2002 y el 38.5% para el período del 2003 al 2005. El resultado obtenido es el costo de los recursos financiados a través de deudas con terceros en términos efectivos, una vez deducida la tasa impositiva colombiana.

Lo anterior se traduce en la siguiente ecuación:

$$K_e = R_f + [(R_f - R_m) * B.] + R_P, \text{ donde}$$

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Tasa de Mercado

B = Beta

RP = Riesgo País (Diferencia entre la tasa libre de riesgo de Colombia, menos la tasa libre de riesgo de Estados Unidos).

La tasa libre de riesgo- R_f utilizada para el cálculo del costo del capital o patrimonio Ke fue la de los bonos del tesoro de Estados Unidos (*T-Bonds*) a 10 años al cierre de cada uno de los años comprendidos en el período de estudio, la cual se obtuvo a través de la página web de Damodaran, desde 1953 hasta marzo de 2006.

La tasa de mercado – R_m utilizada fue la rentabilidad promedio móvil del mercado bursátil de Estados Unidos de los últimos 50 años. Esta información se obtuvo también de la página web Damodaran, desde el año 1928 hasta diciembre de 2005. Se calculó el promedio aritmético de dos años y luego la sumatoria de los promedios aritméticos.

El Beta - B tomado como base fue el calculado por Damodaran, y se obtuvo a través de su página web. Aquí se calculan los betas para cada sector económico; por ello se realizó un proceso de homologación entre los sectores estudiados por Damodaran, con base en las actividades económicas de los Estados Unidos, y los 60 sectores extraídos de la base de datos afine, que corresponden a las actividades económicas desarrolladas en Colombia.

La prima de riesgo país - RP se calculó mediante la diferencia entre la Tasa de Rentabilidad de los títulos del gobierno colombiano (TES), que equivale a la inversión con menor riesgo de Colombia, y de la Tasa Libre de Riesgo de Estados Unidos (R_f). La rentabilidad de los TES se obtuvo a través de la página del Banco de la República, calculando un promedio para cada año, de acuerdo con las emisiones ofertadas. En la tabla 4 se presentan las tasas libres de riesgo de Colombia (R_f Col) y Estados Unidos (R_f EU) y la Prima de Riesgo País (RP) obtenida a partir de la diferencia de estas dos tasas.

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) o cppc (Costo promedio ponderado de capital): El costo de capital se calculó una vez obtenidos el costo de la deuda después de impuestos (Kdt) y el costo del capital o patrimonio en pesos (Ke), ponderándolos con la estructura de capital; de ahí que el CPPC o

$$WAAC = Kdt * \%D + Ke * \%C$$

Valor Económico Agregado – eva: A través del cálculo de eva se determina la creación o destrucción de valor de una empresa o de uno o varios sectores. Para el caso de la presente investigación para calcular el eva se requirió de información importante, pues son varias las variables que participaron en este análisis, las cuales se explican a continuación: $EVA = (ROI - WACC) * K$

El ROI es el rendimiento sobre la inversión, que expresado en término de fórmula es igual a $UODI / K$, donde UODI es la utilidad operacional neta antes de gastos financieros y después de impuestos, es decir la Utilidad Neta Operativa (UNO) multiplicada por $1-T$, siendo T es la tasa de impuestos de Colombia y K es el capital invertido, que para la investigación desarrollada equivale a los activos operacionales netos (AON).

La UODI se calculó tomando la Utilidad Operacional (ventas menos el costo de ventas y prestación de servicios y los gastos operacionales de administración y ventas) y deducirle los impuestos $(1-T)$.

Los Activos Operacionales Netos (AON) resultaron de la sumatoria entre el capital de trabajo neto operativo (KTNO) y los activos fijos; siendo el KTNO las cuentas por cobrar a clientes más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores. El wacc es el costo promedio ponderado del capital, es decir,

$WACC = Kdt * \%D + Ke * \%C$, explicado anteriormente.

Capital Invertido: equivale a los Activos Operacionales Netos explicados anteriormente.

12. CONCLUSIONES

El Diagnóstico financiero, es una herramienta necesaria para determinar el estado actual en las empresas que quieren crecer de manera sostenida y aprovechar las posibilidades de su entorno, empresas como la analizada evidencian la carencia de un proceso de análisis en las áreas administrativa y financiera necesarios para llevar a cabo un proceso permanente de control y desarrollo para mejorar la cultura gerencial financiera de las organizaciones.

De manera particular se puede afirmar que analizados los entornos de la Empresa, se establece un ambiente de oportunidades que pueden ser positivas, replanteando la estrategia, ampliando el mercado de clientes, al igual que es necesario aprovechar la posición en que se encuentra debido a sus ventajas competitivas. De acuerdo a su entorno interno, aunque no sobrepasa el promedio de 2.5 en escala de 4, la empresa debe aprovechar sus fortalezas para crecer y explotar su capacidad de liderazgo.

Financieramente no presenta dificultades de liquidez ni con su estructura, de otra parte se presenta eficiencia operativa, en los periodos analizados. La participación del pasivo a través de los años 2006, 2007 y 2008 es cada vez menor debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en el periodo analizado.

La Empresa Saferbo S.A genera unos costos y gastos operacionales acorde a las ventas y actividad comercial de la empresa. La empresa muestra buenas políticas que a pesar de no ser suficientes ha logrado recuperarse en el último año, es necesario aumentar su productividad de capital de trabajo operativo (KTO) y su productividad en planta y equipo. Es necesario que en la empresa aplique un Diagnóstico financiero, además aprovechar su nivel de solvencia para orientar nuevas inversiones y ser cada vez más competitiva y crecer en el mercado.

La determinación de nuevas normas de dirección y procedimientos, deben implementarse en la empresa Saferbo y obtener como resultado un incremento del valor de la empresa, se detalla que la empresa tiene una buena estructura organizacional y sus funciones son buenas en el cumplimiento, pero en un momento dado se necesita que la empresa documente sus procedimientos y sus funciones, para que de esa manera se controle su funcionamiento y se establezca claramente las responsabilidades del personal.

13. RECOMENDACIONES

La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permitirán a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto que el Diagnóstico Financiero es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito. Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representan la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo que la asignación certera de funciones y compromisos de todos los miembros de esta organización.

La eficiencia operativa de la empresa, se mejora con el aprovechamiento de las estrategias planteadas, encaminadas a mejorar la imagen corporativa de la empresa que genere un incremento en el volumen de ventas, asegurando niveles de rentabilidad y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

CORTEZ RAMÍREZ, Adolfo, Análisis de Estados Financieros. Escuela de Administración Pública, ESAP. Programa de Desarrollo Municipal del Ministerio de la República de Colombia, 2002.

BESLEY & BRIGHAM (2001) Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc-Graw-Hill. 115 p.

GARCIA, Oscar León, Administración Financiera, 3ª. Edición, Colombia: 3R Editores, 1999. 120 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis Financiero Aplicado, 10ª. Edición, Colombia, Universidad Externado de Colombia, 1999. 180 p.

VAN HORNE, James C., Administración Financiera, 10ª. Edición, México: Editorial Prentice Hall, 1997. 180 p.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 10ª. Edición, México: Editorial Mc-Graw Hill, 1997. 145 p.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. 160 p.