

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA  
REAPER.S.A.S PERIODO 2010-2015

IVÁN DARÍO HUERTAS CALDERÓN  
MARIO JOSÉ TIMANA BURBANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA EMPRESA  
REAPER.S.A.S PERIODO 2010-2015

IVÁN DARÍO HUERTAS CALDERÓN  
MARIO JOSÉ TIMANA BURBANO

Trabajo presentado para optar el título:  
ESPECIALISTA EN FINANZAS

Asesor: JULIO CESAR RIASCOS  
Especialista en Finanzas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

“La Universidad de Nariño no se hace responsable de las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de Grado titulado: Planeación Estratégica Financiera para la empresa REAPER.S.A.S S.A.S. periodo 2010-2015, esta acorde con los lineamientos académicos establecidos por el jurado.

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, 16 de marzo de 2010.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Todas las personas que colaboraron para la elaboración de éste trabajo

## RESUMEN

Dado el clima de incertidumbre y los constantes cambios en el entorno económico, las empresas del sector confecciones buscan alternativas que le permita integrarse y mejorar su competitividad. En este sentido, la presente investigación se realizó, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura financiera en la empresa a partir del diagnóstico de la situación de la gestión empresarial y la estructura financiera, balances y demás información financiera. Al analizar los resultados se concluyó, que la empresa, no posee los recursos financieros, ni una efectiva planificación estratégica financiera, carecen de ciertos elementos y conocimientos de conceptos financieros aunado a la presión de la competencia. Finalmente, se diseñó una propuesta fundamentada análisis de indicadores financieros, e información contable, planeación estratégica financiera, como herramienta gerencial que permite planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico y lograr así la sobrevivencia ante el entorno económico nacional y, de ese modo, responder a la intensificación de la competencia de la industria de la confección.

## ABSTRACT

Given the climate of uncertainty and constant changes in economic environment, companies in the apparel sector are looking for alternatives that allow you to integrate and improve their competitiveness. In this sense, this research was conducted with the aim of designing a strategic plan for strengthening the financial structure in the company following the diagnosis of the state of corporate governance and financial structure, balance sheets and other financial information. In analyzing the results it was concluded that the company lacks the financial resources nor an effective strategic financial planning, lack certain elements of financial concepts and knowledge coupled with the pressure of competition. Finally, a proposal was designed based analysis of financial, and accounting information, financial strategic planning, and management tool that allows you to plan the necessary changes from the strategic point of view and thus ensure the survival to the national economic environment and thereby The answer to the increasing competition of the garment industry.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. TITULO	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.2 MARCO CONCEPTUAL	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1 TIPO DE ESTUDIO	33
6.2 MÉTODO DE ESTUDIO	33
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	33
6.3.1 Primarias	33
6.3.2 Secundarias	33
7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	34
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	34
7.2 EL CLIENTE	34
7.3 EL NEGOCIO	34
7.4 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	34
7.4.1 Misión	34
7.4.2 Visión	34
7.5 PRINCIPIOS O VALORES	35
7.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS	35



7.7	CAPACIDAD DIRECTIVA	36
7.8	CAPACIDAD FINANCIERA	37
7.9	CAPACIDAD COMPETITIVA	37
7.10	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	38
7.11	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	38
8.	ANÁLISIS FINANCIERO	47
8.1	ANÁLISIS FINANCIERO AÑO 2009	47
8.2	PERFIL COMPETITIVO	51
9.	PROYECCIONES FINANCIERAS	53
9.1	ESTADO DE RESULTADOS	58
9.1.1	Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados Proyectado	59
9.2	PRESUPUESTO DE TESORERÍA	61
9.3	BALANCE GENERAL	62
9.3.1	Análisis Horizontal y Vertical del Balance General Proyectado	65
9.4	RAZONES FINANCIERAS	66
9.5	SISTEMA DUPONT PROYECTADO	71
10.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	74
10.1	MATRIZ (PEEA)	74
10.2	VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA	77
10.2.1	Evaluación Financiera	77
11.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS FINANCIEROS	79
11.1	PLAN OPERATIVO	80
12.	CONCLUSIONES	82
13	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	85

## LISTA DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1	Diagnóstico Interno	39
CUADRO 2	Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)	40
CUADRO 3	Análisis del Entorno (POAM)	42
CUADRO 4	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	43
CUADRO 5	Producto Interno de Colombia	45
CUADRO 6	Índice de Precios al Consumidor	45
CUADRO 7	Representación de Activos	47
CUADRO 8	Balance General y Análisis Vertical	47
CUADRO 9	Estado de Resultados y Análisis Vertical	48
CUADRO 10	Indicadores Financieros: Rentabilidad	49
CUADRO 11	Indicadores Financieros: Productividad-Eficiencia	50
CUADRO 12	Matriz de Perfil Competitivo	52
CUADRO 13	Plan de Amortización del Préstamo a Largo Plazo	54
CUADRO 14	Estado de Resultados Proyectados 2010-2015	58
CUADRO 15	Análisis Horizontal Periodo 2010-2015	59
CUADRO 16	Análisis Vertical Periodo 2010-2015	60
CUADRO 17	Flujo de Caja Proyectado	62
CUADRO 18	Balance General Proyectado 2010-2015	63
CUADRO 19	Análisis Horizontal Periodo 2010-2015	65
CUADRO 20	Indicadores de Liquidez	67
CUADRO 21	Razones Financieras de Endeudamiento	68
CUADRO 22	Razones Financieras de Actividad	69
CUADRO 23	Razones Financieras de Rendimiento	70
CUADRO 24	Plan Operativo	81

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1 DuPont 2010.	71
GRÁFICO 2 DuPont 2011	71
GRÁFICO 3 DuPont 2012	72
GRÁFICO 4 DuPont 2013	73
GRÁFICO 5 DuPont 2014	73
GRÁFICO 6 DuPont 2015	74
GRÁFICO 7 Matriz (PEEA)	76

## GLOSARIO

**APALANCAMIENTO:** se define como el uso de financiamiento por medio de recursos externos.

**CORRECCIÓN MONETARIA:** la corrección monetaria representa la ganancia o pérdida obtenida por un ente económico como consecuencia de la exposición a la inflación de sus activos y pasivos monetarios. La cuenta de corrección monetaria registra las partidas crédito y débito correspondientes a los ajustes por inflación efectuados a los valores contabilizados en los rubros que conforman los estados del balance y del estado de ganancias y pérdidas, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

**COSTO DIRECTO:** costos para los que existe evidencia de que corresponden específicamente, a un producto, grupo de productos, una sección, etc., y que son, por tanto proporcionales al número de unidades producidas. Incluyen el costo de los materiales ajustado por la variación de existencias de materias primas, y el costo de la mano de obra directa.

**COSTO FIJO:** costo que no se modifica en función del nivel de producción a diferencia del costo variable por ejemplo: alquileres, depreciaciones, sueldos base de los trabajadores, etc.

**COSTO DE PRODUCCIÓN:** costos devengados durante un período determinado en el proceso de transformación. Incluye la mano de obra directa, el consumo de materias primas y los gastos generales de fabricación.

**DEPRECIACIÓN:** disminución o pérdida del valor del activo fijo (propiedades, planta y equipo), ocasionadas por el desgaste, envejecimiento y la obsolescencia. La depreciación debe basarse en la vida útil estimada del bien. La vida útil podrá fijarse con base en conceptos o tablas de depreciación, legales o de reconocido valor técnico.

**DTF:** tasa de captación, promedio ponderado de los depósitos a término de las corporaciones financieras, bancos comerciales, compañías de financiamiento comercial, obtenida semanalmente por el banco de la república.

**GASTOS FINANCIEROS:** todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiar a una empresa con recursos ajenos. En la cuenta de gastos financieros destacan entre otros las cuentas de intereses de obligaciones y bonos, los intereses de deudas, los intereses por descuentos de defectos, las diferentes negativas de cambio y se incluyen también dentro de este apartado los gastos generados por la pérdida de valor de los activos financieros.

**IMPUESTO SOBRE LA RENTA:** impuesto anual sobre los ingresos individuales y de las empresas u otras organizaciones. El impuesto de renta por pagar es un pasivo constituido por los montos razonablemente estimados para el periodo actual, años anteriores sujetos a revisión inicial y cualquier otro saldo insoluto, menos los anticipos y retenciones pagados por los correspondientes periodos.

**INCERTIDUMBRE:** una situación de incertidumbre se presenta cuando se conocen los posibles resultados de una acción pero no se puede conocer cual es la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

**INFLACIÓN:** disminución del valor del dinero, debido al alza del precio de bienes y servicios.

**INVERSIÓN:** colocación de fondos en un proyecto (de explotación, financiera, etc.) con la intención de obtener un bien en el futuro. /Es un fenómeno monetario, por medio del cual se obtiene una renta beneficio, con un margen de riesgo sumamente estrecho. La inversión crea fuentes de trabajo, produce salarios y utilidades y es un factor determinante para el desarrollo económico y social de un país. También se define como la actividad económica por la que se renuncia a consumir hoy con la idea de aumentar la producción en el futuro.

**LIQUIDEZ:** la liquidez de un activo financiero se refiere al periodo que puede transcurrir desde el instante en el cual se hace la inversión hasta aquel en el cual se puede obtener nuevamente el dinero correspondiente al monto de la inversión hecha. Capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo en forma oportuna.

**PORCENTAJE DE AJUSTE AÑO GRAVABLE, PAAGL:** se entiende por PAAG anual, el porcentaje de ajuste del año, el cual es equivalente a la variación porcentual del índice de precios al consumidor para ingresos medios, registrada entre el primero de Diciembre del año inmediatamente anterior al gravable y el treinta de Noviembre del respectivo año, según certificación que expida el Departamento Nacional de Estadística DANE.

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** también llamado punto muerto o punto crítico, representa el nivel de ventas, que fijado un precio, cubre todos los costes (fijos y variables), de forma que las unidades vendidas por encima de este punto suponen beneficios. El punto muerto se calcula dividiendo los costes fijos entre el margen de contribución unitario, es decir, la diferencia entre el precio y el costo variable por unidad.

**PROVISIÓN:** valor que se destina para cubrir posibles gastos o pérdidas. Se deben contabilizar provisiones para cubrir pasivos estimados, contingencias de pérdidas probables, así como para disminuir el valor expresado si fuere el caso, de los activos cuando sea necesario de acuerdo con las normas técnicas.

**RAZÓN:** se conoce como el nombre de razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En el caso del análisis financiero dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

**RENDIMIENTO:** producto o utilidad que se obtiene de una inversión.

**RENTABILIDAD:** desde el punto de vista económico para un proceso productivo, es la cantidad de outputs que se obtienen en una unidad de tiempo determinado. Dentro de este contexto, podría producirse como sinónimo de productividad haciendo referencia a la relación inputs/outputs referidos a la misma unidad de tiempo o, mejor dicho a los productos obtenidos en el empleo de un factor de producción.

**TIR:** (Tasa interna de rentabilidad) es el tipo de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivo) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, su TIR debe ser superior al coste del capital empleado.

**VALOR ACTUAL NETO:** criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial) donde estas se representan con signo negativo mediante su descuento a una tasa o costo de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de la globalización la competitividad se ha incrementado y por ello la rentabilidad de las empresas depende de la eficiencia operativa, razón por la cual, se está planeando una serie de reestructuraciones y arreglos de negocio para reducir costos, su punto de equilibrio para minimizar pérdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad.

El estudio y análisis de la información contable financiera constituye una herramienta valiosa para obtener información del estado de una empresa, señala sus puntos fuertes y débiles, en los cuales se debe trabajar y enfocar para alcanzar los objetivos a plantear, por su parte la proyección de los estados financieros, se constituye en una herramienta de consulta de gran utilidad para las decisiones empresariales que se deban tomar en un momento determinado; muestran una visión general de la empresa, la cual puede ser mejorada aplicando estrategias que motiven cambios positivos para la empresa, constituyéndose en un aporte importante que permitirá a la empresa además de pronosticar, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones. Cada vez se hace más evidente para las empresas y organizaciones que interactúan en el entorno económico la necesidad de regir su desempeño con base en la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero, para ello es necesario conocer profunda y totalmente la empresa como también las herramientas, estrategias, y procesos que nos brinda el medio y así aplicar todo este conocimiento para comprobar la realidad.

En la actualidad el desconocimiento y/o inatención por parte de la gerencia a la importancia de la aplicación de herramientas de tipo financiero en la planificación de los recursos disponibles referentes a fuentes de financiación, inversión y gasto, ha generado un factor de riesgo, el cual se ha desencadenado en uno de los factores que más limita a las empresas a la hora de evaluar la generación de utilidades.

## 1. TÍTULO

Planeación estratégica financiera para la empresa REAPER.S.A.S Periodo 2010-2015.



## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de una adecuada planeación financiera ha llevado en los últimos años a que muchas empresas improvisen en la toma de decisiones, las cuales se vienen tomando de manera subjetiva, sin un previo análisis de las variables internas y externas, particularmente del entorno financiero. Tal situación obedece a factores como la ausencia de la función planificadora, creando un ambiente de imprevisión; la tendencia a la obtención de resultados inmediatos y la escasa proyección financiera como resultado del personal no calificado que muchas veces ocupa estos cargos.

Si una empresa se mueve dentro de este tipo de escenarios conlleva a un desaprovechamiento de oportunidades que brinda el entorno y favorecería ha otras empresas, el desarrollo tecnológico, los cambios en los estilos de vida y las políticas de integración económica, plantean un conjunto de oportunidades que ameritan ser consideradas con una oferta exportable, que confirmen las expectativas del mercado objetivo y de otra parte, permitan alcanzar altos logros corporativos evidenciados en los índices de gestión financiera, dentro del contexto de la rentabilidad económica.

Así mismo, al no implementarse proyectos viables, sostenibles y sustentables, se agudizará la emigración campo-ciudad, acentuándose los cinturones de miseria.

Esta situación hace necesaria la implementación de un Plan Estratégico Financiero, con una adecuada participación de los diferentes actores a fin de comprometerlos, hacerlos partícipes de los objetivos organizacionales, de manera que se logre alcanzar las metas.

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar un plan estratégico financiero a REAPER.S.A.S partiendo que no sea la subjetividad el referente para la toma de decisiones a fin de lograr una posición estratégica competitiva en el mercado?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar planeación estratégica financiera para la empresa REAPER.S.A.S.  
Periodo 2010- 2015

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una presentación de la Empresa: Misión, Visión, expectativas y filosofía de REAPER.S.A.S.

Estructurar un perfil de capacidades internas de REAPER.S.A.S.

Elaborar un análisis externo, evaluando los factores: financieros, económicos, sociales, políticos, tecnológicos.

Realizar las proyecciones pertinentes determinando los costos de inversión, la rentabilidad, y los índices de gestión financiera.

Plantear los objetivos Financieros.

Realizar el plan operativo.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Todo proceso que se realice encaminado a mejorar la productividad, la comercialización, en fin la administración de una empresa para que la misma permanezca en el mercado, depende del orden como se hagan las acciones y de la forma como se registran las mismas.

Hoy en día las exigencias del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello, que las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con información y análisis financiero que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, de manera que puedan establecer que tipos de ventajas competitivas tiene una empresa frente aquellas que no la tienen, y así finalmente poder tomar decisiones estratégicas y operativas basándose en su estructura financiera para dichas acciones, que busca sustentar la aplicabilidad de las mismas sin afectar los rubros necesarios en la actividad que desarrolla la empresa de forma acertada.

De ahí que el presente trabajo busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos de la Gerencia Financiera en el marco de la gerencia estratégica, encontrar explicaciones a situaciones internas y externas que afectan el correcto desarrollo de REAPER.S.A.S, objeto de estudio. La idealización del empresario está relacionada con las actividades a desarrollar para mejorar rentabilidad, liquidez, entre otros, y con las fuentes de financiación de las mismas para no afectar la acción diaria de su empresa.

Para dar cumplimiento a los objetivos del Plan Estratégico Financiero, se identifiqué problemas y a la vez oportunidades empleando fuentes de información secundaria, particularmente de los estados financieros básicos de REAPER.S.A.S, haciendo uso de todas las herramientas y funciones financieras más usadas y disponibles en Excel. Así los resultados del plan financiero se apoyan en la aplicación de técnicas acertadas.

De acuerdo con los objetivos del trabajo, su resultado permite encontrar soluciones financieras concretas, en el contexto de la planeación, que inciden en los resultados de REAPER.S.A.S.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### Gerencia Financiera

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la gerencia financiera son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hace. Estas empresas, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de la industria<sup>1</sup>

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

#### Áreas relacionadas

- El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización
- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los colaboradores alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

La gerencia financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación, el objetivo final de ella es un

---

<sup>11</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11era. Ed. Editorial. Pearson Prentice Hall. p.17.

"plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Pero es importante estudiar el indicador que calcula la capacidad de la empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura del capital y el entorno dentro del cual se mueve. En esta premisa se basa el concepto de valor económico agregado (economic value added EVA), que es una medida de desempeño que pretende identificar cual es nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas<sup>2</sup>.

Los conceptos anteriores se resumen en la figura financiera llamada retorno sobre la inversión ROI, (return on investment).

Desde el punto de vista del inversionista, accionista o probable socio, si se tiene un excedente de dinero, buscará colocarlo donde mayor utilidad pueda obtener y que su inversión inicial, no pierda valor.

"La Planeación es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro, que facilita identificar hacia donde se quiere llegar y los caminos más adecuados para hacerlo".<sup>3</sup>

A partir de esta concepción se deduce que el planteamiento es necesario para fijar objetivos posibles que maximicen el uso de la capacidad instalada, planear se constituye entonces, en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles, disminuir los riesgos y mirar con antelación el devenir de la empresa.

"La Planeación es un proceso continuo de decisiones que auspicia el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización, en aras de enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos".<sup>4</sup>

Con los planes estratégicos se puede delimitar con claridad los compromisos adquiridos por cada nivel organizacional, además se constituye en un patrón de referencia a través del cual se puede controlar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestos, encontrar razones de las desviaciones, retroalimentar las decisiones e introducir correctivos que propugnen la consecución de las metas trazadas, además la planeación disminuye los riesgos.

---

<sup>2</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración. Bogotá: Panamericana. 2006. p. 329.

<sup>3</sup> ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia Financiera – un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p. 87.

<sup>4</sup> *Ibíd.* P. 89

“La Planeación Financiera esta cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuya al costeo, la presupuestación, la elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Además, el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles organizacionales”.<sup>5</sup> Lo importante es poder determinar el flujo de efectivo en los diferentes periodos, y comprobar así la continuidad normal o buscar solución para que la empresa subsista con su actividad.

Entonces la planificación financiera es un proceso de:

- Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al Plan financiero final)
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

“Claro está hay diferentes clases de planificación. La planificación financiera a corto plazo, el horizonte de planificación raras veces va más allá de los próximos doce meses. La empresa quiere la suficiente tesorería para pagar sus facturas y de que el endeudamiento y el préstamo a corto plazo se acuerdan en condiciones favorables para la empresa”.<sup>6</sup>

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Así, el proceso de planificación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Por ejemplo, al comienzo del proceso de planificación el staff de la empresa pueden pedir a cada división que presente tres planes de negocio alternativos que cubran los cinco próximos años:

- Un plan de crecimiento agresivo, con fuentes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados.
- Un plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.
- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de la división.

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 20

<sup>6</sup> PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de Administración Financiera. Bogotá: Mc Graw Hill, 1979. p.32

Para la planeación financiera se requiere “[...]en primer lugar identificar la misión, propósitos y objetivos actuales de la empresa como inicio del estudio, en segundo lugar elaborar el diagnóstico estratégico compuesto por tres aspectos importantes: el empresarial, el financiero y la investigación del entorno, para determinar los problemas fundamentales y entregar a la empresa las soluciones que tiendan a resolver los problemas de crisis. Estos diagnósticos deben concluir, con el conocimiento de las debilidades y oportunidades a nivel externo que dan la capacidad al analista para definir las estrategias y fijar la nueva visión, misión, objetivos, las políticas y las metas para la ejecución de la planeación”.<sup>7</sup>

La información que se obtiene mediante el proceso de investigación del entorno es importante para la elaboración e igualmente para la realización de los ajustes que sean necesarios.

Uno de los elementos a tener en cuenta dentro de la planificación es el análisis financiero que se define como el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás interesados en el ente.

Este diagnóstico financiero precisa la aplicación de una serie de herramientas que le permiten a la persona interesada conocer con bastante precisión el estado actual de la empresa. Entre estas tenemos: el análisis horizontal, el análisis vertical. Las razones financieras, el flujo de caja, los apalancamientos, la función Z, el EVA y los modelos de valoración de inversiones.

“La aparición del balance va ligada al movimiento financiero y comercial de una Europa marcada por el dominio de los comerciantes italianos. En el siglo XVI hallamos documentos que de una forma esporádica y bajo circunstancias especiales, obligaba a los comerciantes a elaborar un inventario. Por su parte la banca y sociedades de importancia, confeccionaban relaciones patrimoniales y de obligaciones en periodos que llegaban hasta los dos años y donde pudieran determinarse la participación de los socios.

Las grandes y medianas empresas han mejorado sensiblemente sus estados económicos financieros y las pequeñas empresas pasan de no llevar contabilidad, o de llevar contabilidades simplificadas a adoptar contabilidades al nivel de su complejidad, ya sea por imperativos del orden jurídico o de carácter fiscal.

---

<sup>7</sup> FIERRO MARTINEZ, Angel María. Planeación Financiera Estratégica. 1ª edición. Bogotá: Universidad Sur Colombiana, p.1



Por otra parte la cuenta de pérdidas y ganancias viene a ser una explicación o una justificación de una partida del balance que es el resultado. En consecuencia, su aparición se encuentra ligada a la aparición del balance”.<sup>8</sup>

Estos estados financieros proveen información resumida y real de la situación general de la empresa que permiten prever y sirven de base para la toma de decisiones.

El Balance General Clasificado, es un estado contable que muestra la situación económica financiera de una empresa en un momento determinado, por lo tanto se dice que es “estático”, es decir, es como una fotografía de la empresa tomada en una fecha específica. Es un compendio del activo, pasivo y patrimonio de una empresa, referidos a una fecha específica. Es un compendio del activo, pasivo y patrimonio de una empresa, referidos a una fecha específica. Es junto con el estado de resultados la herramienta más importante con que cuenta la gerencia para la toma de decisiones.

El Estado de Resultado es una presentación sistemática de los distintos rubros que han generado ingresos económicos, como asimismo aquellas partidas que han generado gastos en el mismo ejercicio. Es de carácter económico y es dinámico, ya que muestra el movimiento que han tenido las distintas cuentas de resultado durante el ejercicio. Este estado muestra al cierre del ejercicio el total acumulado por cada uno de los rubros que los conforman.

Para determinar el resultado del ejercicio hay que distinguir claramente la diferencia entre ingresos económicos e ingresos financieros. El primer concepto se relaciona con el resultado económico y el segundo involucra movimiento de dinero. Por otra parte es importante tener claro la diferencia entre costo y gasto.

Para confeccionar el estado de resultado se debe tener presente los principios contables de realización, devengando y acumulación. Estos principios se refieren a la realización directa que debe existir entre las partidas de costo y gasto y las partidas de ganancias.

En el Estado de Cambio en la Posición Financiera el análisis se centra en las alteraciones o variaciones que experimenta el capital de trabajo, en donde participan todas las cuentas del activo circulante, incluyendo los recursos que se liquidaran en el corto plazo y las cuentas del pasivo circulante que influyen las obligaciones exigibles en el corto plazo.

“Flujo de caja libre: es el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: acreedores y socios. A los

---

<sup>8</sup> WESTON, J. Fred y BRIGMAN, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000. p.43.

acreedores se les atiende con el servicio de la deuda (capital más intereses) y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos”.<sup>9</sup>

Por otra parte dentro del análisis financiero se hace uso de los indicadores financieros que en general se clasifican en indicadores de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad y de rotación de los activos. Los de liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Los de endeudamiento miden en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, los de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades y los de rotación indican la eficiencia como están siendo usados los activos operativos de la empresa.

Dentro de las técnicas de análisis financiero que mencionamos arriba está: “Análisis vertical, consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de perdidas y ganancias) 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 tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.”<sup>10</sup> Se utiliza para medir el peso porcentual de cada cuenta con respecto a la cifra tomada como base.

“El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, y por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico por que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo”.<sup>11</sup> Sirve para determinar el grado de variación de las cuentas y su incidencia en la viabilidad de la empresa.

Estos tipos de análisis no se utilizan en forma independiente, sino que se combinan con otros elementos de estudio como flujo de fondos o los indicadores financieros y los demás ya mencionados, para obtener un resultado financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada.

“El capital de trabajo son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> GARCIA S. Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 3ª edición. Bogotá. Prensa Moderna Impresores S.A. 1999. p.13

<sup>10</sup> ORTIZ GOMEZ, Op. Cit., p. 109.

<sup>11</sup> Ibid. p. 123.

<sup>12</sup> Ibid. p.16.

“Los ratios, porcentajes e índices constituyen sistemas aritméticos muy sencillos y claros de representación, los cuales son elegidos de acuerdo a lo que pretendamos demostrar y la claridad del instrumento en relación a los temas de análisis. En consecuencia son numerosas las posibilidades de crear ratios o formulas que permitan obtener conclusiones sobre la situación de la empresa”.<sup>13</sup>

Respecto a lo anterior, la creación de ratios no tiene un valor importante, sino sobre la eficacia que los mismos puedan atribuir al estudio.

En el desarrollo del análisis económico financiero se debe considerar el entorno. El conocimiento que tenga la empresa del entorno le permite poder enfrentar en mejor forma las turbulencias del medio ambiente, por ende, en la actualidad las empresa que no consideren la realidad circundante tendrán mayores opciones de fracasar que aquellas que si lo hacen.

Y las características básicas que debe reunir la información contable, es que debe ser verdadera, exacta y completa, para que reflejara la realidad de los hechos económicos acaecidos en la empresa y pueda ser utilizada por todos los usuarios.

Como un medio de conseguir que se cumplan estas características, es necesario basarse en normas o postulados que permitan la unificación de la información contable y den plena seguridad que los estados informativos están confeccionados sobre bases uniformes que permiten su comparación con estados similares a otras empresas.

Además otro aspecto a tener en cuenta para el análisis de la información financiera es la inflación que se define como: “El fenómeno económico que consiste en la variación positiva y sostenida en el nivel general de precios de una economía. Este aumento en el nivel de precios se traduce en una disminución equivalente del poder adquisitivo del dinero”.<sup>14</sup>

Así, “Poder adquisitivo del dinero, es la capacidad que presenta para adquirir bienes y servicios; por eso, su valor va en relación a lo que con él se puede adquirir, y la mayor o menor cantidad de dinero que posea una persona se medirá por la mayor o menor cantidad de bienes o servicios que pueda adquirir y la mayor o menor cantidad de dinero que posea una persona se medirá por la mayor o menor cantidad de bienes o servicios que pueda adquirir con el dinero que posee”.<sup>15</sup>

Los bienes o servicios adquiridos tienen un determinado precio y el índice de los recursos que es posible adquirir con una cantidad determinada de dinero, se mide por el nivel de precios existente. De esta forma, se produce una relación entre el

---

<sup>13</sup> WESTON & COPELAN. Finanzas en Administración. 8ª edición. Bogotá. Mc Graw Hill.2003. p.40

<sup>14</sup> DICCIONARIO ECONOMICO Y FINANCIERO. Planeta. p.120.

<sup>15</sup> Ibid. p. 243

valor del dinero y el nivel de precios, relación que se producen una relación que es inversamente provisional y todo aumento en el nivel general de los precios, traerá como consecuencia una disminución en el poder adquisitivo del dinero.

La pérdida del poder adquisitivo de la moneda, afecta indistintamente a todos los sectores de la economía nacional y sus efectos serán similares, sea cual sea la causa que ha motivado el aumento de los niveles de precios.

La necesidad de contar con información real y verídica, ha traído como consecuencia la creación de una serie de sistemas, procedimientos o métodos, destinados a eliminar la distorsión de cifras en los estados contables, motivada por la inflación.

Estos sistemas pueden clasificarse en dos grupos, según su efecto en los registros contables:

“Sistemas extracontables: tienen como principal objetivo el deflactar o inflactar cifras del Estado de situación patrimonial, para permitir su comparación con estados de ejercicios anteriores previamente deflactados, ya para determinar el resultado real obtenido en el periodo”.<sup>16</sup>

“Sistemas contables: está formado por sistemas basados en disposiciones legales que han incorporado a la contabilidad las rectificaciones o ajustes de valores que tienen por objeto indicar resultados reales, reflejar activos valorizados en moneda actualizada y como consecuencia de lo anterior, demostrar el patrimonio real de la empresa al finalizar un periodo contable”.<sup>17</sup>

El término “deflactar”, no es otra cosa que eliminar el efecto de la inflación en las cifras del balance. Esto implicaría un retrotraer las cifras últimas a la moneda de poder adquisitivo inicial. En este caso, las cifras quedarían expresadas en monedas de un mismo poder adquisitivo; pro, que sería diferente al valor real de la moneda al momento que se efectúa la comparación. Por eso, para deflactar un balance, generalmente se procede a llevar los valores iniciales a moneda del último valor adquisitivo que correspondería, mas bien, a la denominación de “inflactar”.

Para poder deflactar las cifras se requiere previamente, buscar una base de comparación que permita unificar las cifras de los periodos diferentes.

---

<sup>16</sup> ROSS WESTERFIELD Y JAFFE. Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. p.32

<sup>17</sup> Ibid. p.38

Esta base puede ser:

- Aplicación de índices estadísticos, que compararían los valores de ambos periodos determinado las diferencias de magnitud que existen entre uno y otro. Entre estos índices los más usados son el índice de producción o índice precios por mayor, y el índice de precios consumidor.

- Ajustes de cifras a costos de reposición o precios de mercado, que permitirían actualizar los activos a valores reales vigentes a la fecha del balance.”<sup>18</sup> Otra de las características financieras importantes a las cuales debe recurrir la empresa es a la deuda como alternativa para mejorar la rentabilidad del propietario, también conocida como el apalancamiento financiero entendiéndose que este no solamente se presenta como consecuencia de la utilización de la deuda, sino también como consecuencia del mantenimiento de una estructura de costos fijos con el fin de aumentar las utilidades operativas o apalancamiento operativo.

En general el apalancamiento se puede definir como “el fenómeno que surge por el hecho de la empresa incurrir en una serie de cargas o erogaciones fijas, operativas y financieras, con el fin de incrementar al máximo las utilidades de los propietarios”.

“El apalancamiento operativo refleja el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad operativa”.<sup>19</sup>

“El grado de apalancamiento total mide el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad por acción o la utilidad neta”.<sup>20</sup>

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**COSTO DIRECTO:** costos para los que existe evidencia de que corresponden específicamente, a un producto, grupo de productos, una sección y que son, por tanto proporcionales al número de unidades producidas. Incluyen el costo de los materiales ajustado por la variación de existencias de materias primas, y el costo de la mano de obra directa.

**ESTRATEGIA:** en el ámbito empresarial, conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlas.

---

<sup>18</sup> GARCIA, Op. Cit., p. 460

<sup>19</sup> Ibid. P. 463

<sup>20</sup> Ibid. P. 471

**GASTO:** desembolso dinerario que tiene como contrapartida una contraprestación en bienes o servicios, la cual contribuye al proceso productivo. En el momento en que se origina en un gasto se produce, por tanto una doble circulación económica: por un lado sale dinero y por otro entran bienes y servicios, con los cuales se podrán obtener unos ingresos derivados de la actividad económica con lo que se consigue recuperar los desembolsos originales.

**GASTOS FINANCIEROS:** todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiar a una empresa con recursos ajenos. En la cuenta de gastos financieros destacan entre otros las cuentas de intereses de obligaciones y bonos, los intereses de deudas, los intereses por descuentos de defectos, las diferentes negativas de cambio y se incluyen también dentro de este apartado los gastos generados por la pérdida de valor de los activos financieros.

**IMPUESTO:** tributo exigido sin contraprestación cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actas o hechos de naturaleza jurídica o económica, que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes de bienes a la adquisición o gasto: instituto colombiano de comercio exterior.

**INVERSIÓN:** colocación de fondos en un proyecto, con la intención de obtener un bien en el futuro. Es un fenómeno monetario, por medio del cual se obtiene una renta beneficio, con un margen de riesgo sumamente estrecho. La inversión crea fuentes de trabajo, produce salarios y utilidades y es un factor determinante para el desarrollo económico y social de un país. También se define como la actividad económica por la que se renuncia a consumir hoy con la idea de aumentar la producción en el futuro.

**RENTABILIDAD:** desde el punto de vista económico para un proceso productivo, es la cantidad de output que se obtienen en una unidad de tiempo determinado. Dentro de este contexto, podría producirse como sinónimo de productividad haciendo referencia a la relación inputs/output referidos a la misma unidad de tiempo o, mejor dicho a los productos obtenidos en el empleo de un factor de producción.

**RIESGO:** en el ámbito financiero, se dice que una inversión tiene riesgo cuando existe la posibilidad de que el inversor no recupere los fondos que ha invertido en ella. Las inversiones con un riesgo alto tendrán que proporcionar una mayor rentabilidad para que al inversor le compense invertir en ellas.

**TASA:** en el ámbito impositivo, tributo cuyo hecho imponible consiste en la prestación de servicios o la realización de actividades en régimen de derecho público que se refieran, afecten o beneficien a los sujetos pasivos siempre que

sean de solicitud o recepción obligatoria y que no puedan prestarse o realizarse por el sector privado.

**VALOR ACTUAL NETO:** criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial) donde estas se representan con signo negativo mediante su descuento a una tasa o costo de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

**VALOR AGREGADO:** para un bien aumento de valor que experimenta de un estadio a otro en el proceso de producción o distribución mediante la incorporación de capital y de trabajo. Desde el punto de vista económico, costo de los factores internos a la empresa, es decir, aportación de la empresa al proceso de producción de bienes o servicios como salarios, intereses, arrendamientos, impuestos, gastos financieros, seguros, entre otros.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a desarrollarse en la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, porque se destacaran aspectos fundamentales de la empresa Reaper S.A.S en como organizan sus actividades y cuáles son sus soportes; además, apoyándose en el análisis, sistematizar los objetivos y encontrar los procedimientos adecuados al momento de realizar la planeación estratégica financiera, para contar con estos resultados y dejar abierta una consecuente comprobación.

### 6.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Se aplicará el método inductivo, analítico y de síntesis:

- Inductivo: porque se llevara a cabo una etapa de observación y de registro de los elementos y procedimientos que Reaper S.A.S utiliza para determinar sus actividades y organizarlas, analizando y obteniendo definiciones claras de éste proceder, para clasificar los resultados.
- Analítico: porque es necesario conocer como determina las actividades a realizar, bajo que parámetros soporta la financiación de las mismas y cuáles son los resultados de ésta aplicabilidad.
- Síntesis: para conjeturar los resultados de una planeación de actividades, soportada por el logro de los objetivos sin afectar financieramente a la empresa.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Primarias. Entrevista al área administrativa.

6.3.2 Secundarias. Respecto a fuentes secundarias, la información se obtendrá de textos que manejen la temática de Planeación financiera y Estratégica, Además de la información documental financiera de la empresa REAPER S.A.S.



## 7. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

### 7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

REAPER.S.A.S es una empresa que produce ropa exclusivamente para damas, tiene 5 años de haberse fundado, la sede principal está en la ciudad de Itagüí, quien viene trabajando junto al área metropolitana de Medellín en la línea estratégica Cluster especialmente del sector textil de Colombia. Fue creada para brindar alternativas de diseño y moda para su exigente clientela, satisfaciendo la demanda con nuevos estilos y diseños, convirtiéndose en una alternativa importante a la hora de comprar ropa femenina en el mercado paisa.

### 7.2 EL CLIENTE

Los principales clientes de REAPER S.A.S los almacenes exclusivos de ropa para dama, ubicados en el área metropolitana de Medellín especialmente en los municipios de Itagüí y Envigado, en donde se ofrece una gran variedad de ropa para niñas y mujeres desde los 15 años en adelante.

### 7.3 EL NEGOCIO

Ofrecer un catalogo de ropa con nuevos y diferentes estilos acordes a los estilos del momento, dándole tranquilidad, seguridad, confianza a la hora de vestir.

### 7.4 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

7.4.1 Misión La Misión de REAPER S.A.S, es determinar el plan financiero que coloque a la empresa en un punto en el cual no se afecten los recursos de la organización ni se comprometan los objetivos empresariales de corto y largo plazo, para elaborar productos de calidad respetuosos pero transformando la necesidad de vestir en una satisfacción.

7.4.2 Visión En el 2015 ser una empresa líder en continuo crecimiento, con rentabilidad debido a la planeación de las acciones de todos los involucrados en el proceso imprimiéndole mayor calidad al producto, estableciendo presencia y reconocimiento nacional.

## 7.5 PRINCIPIOS O VALORES

**Solidaridad.** Es la actitud y compromiso de brindar apoyo y respaldo a todos los asociados y la comunidad sin distinciones de clases, religión e ideología política y económica.

**Servicio.** Es buscar la satisfacción de los asociados, a través de un trato amable y cordial y de ofrecimiento de calidad en cada una de las labores y procesos que desarrollamos.

**Honestidad.** Es el cúmulo de acciones que demuestran transparencia y moralidad en todos los actos del día a día, es decir proceder siempre con rectitud y buena fe.

**Compromiso.** Es el cumplimiento adecuado y oportuno de las obligaciones y responsabilidades a cargo de cada uno de los asociados, directivos y colaboradores.

**Equidad.** Es tratar a todas las personas de la misma forma, sin prejuicios, ni preferencias, de manera justa y equilibrada, respetando sus derechos y demandando el cumplimiento de sus deberes.

**Respeto.** Es aceptar las diferencias ideológicas, religiosas, políticas y sociales de cada ser humano.

**Calidad.** Mejorar la atención al cliente, dando respuesta en el menor tiempo posible a cada solicitud.

**Mejoramiento continuo.** Capacitar permanentemente al personal en atención al cliente y hacer en cuentas sobre el nivel de satisfacción en el servicio.

## 7.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son lineamientos por medio de los cuales las empresas ponen en práctica sus valores.

- Trabajar conjuntamente con nuestros clientes de manera que alcancemos a satisfacer las necesidades de nuestra clientela.
- Operar nuestro negocio de manera eficiente y con calidad humana.
- Administrar bajo el principio de respeto a la dignidad humana.
- Hacer de nuestra empresa un lugar agradable para trabajar, donde nos comuniquemos abiertamente y con honestidad
- Trabajar basados en el código de ética del empresario asumiendo compromisos con el estado, la sociedad, sus empleados, la comunidad y el medio ambiente.

- Asumir nuestro compromiso basado en el código de comportamiento empresarial con rectitud, legalidad, respeto, calidad y competitividad.

## 7.7 CAPACIDAD DIRECTIVA.

Planeación. REAPERS.A.S, no lleva planeación definida y estructurada, es decir que la empresa no tiene una actitud proactiva frente a situaciones imprevistas y las decisiones tomadas no obedecen a proyecciones a largo plazo. Ha implementado planes de acción que puedan conjugar la difícil situación competitiva. Esta actitud reactiva tiene un alto impacto y se considera como una debilidad mayor.

Estructura Organizacional. El organigrama de REAPER. S.A.S es conocido con claridad por todos los colaboradores, en el se describen los rangos jerárquicos que constituyen la organización. Esta estructura organizativa describe líneas de dependencia con el fin de dar claridad a las distintas funciones que cada colaborador desempeña y así minimizar los contratiempos que suelen presentarse por la falta de conocimiento de responsabilidades. La empresa se encuentra coordinada por tres áreas de gestión (Producción, ventas y administración), en donde cada una de ellas tiene asignada funciones precisas REAPER S.A.S, posee un sistema de administración formal, también ha diseñado manuales de funciones, procesos y reglamentos que se han convertido en una directriz para todos los colaboradores de la organización, se considera una fortaleza menor.

Toma de decisiones. REAPER S.A.S, está centralizada en la Gerencia como cabeza visible y el resto de colaboradores. En consecuencia las decisiones las toman quienes poseen la información necesaria para que éstas sean las más apropiadas. Este factor se considera como una fortaleza menor.

Tipos de comunicación. Tomando como criterio la dirección, existe una comunicación vertical ascendente y descendente, esto se explica por el flujo comunicativo que se da entre colaboradores de mayor a menor rango y viceversa. También se encuentra un tipo de comunicación horizontal que se da entre colaboradores de la misma línea en orden jerárquico. Teniendo en cuenta el sistema de comunicación existe una tendencia subjetiva positiva que puede facilitar el logro de los objetivos. Este factor se considera como una fortaleza menor.

Control. En REAPER S.A.S, existen mecanismos de control orientados desde la gerencia. El control tiene una principal connotación en la división financiera. De

manera general se realizan controles financieros a través del análisis de estado de resultado, pérdidas y ganancias e indicadores financieros. Esta tarea es complementada con auditorías internas y externas. Este aspecto se lo puede catalogar como una fortaleza mayor.

## 7.8 CAPACIDAD FINANCIERA

En esta capacidad se analizó aspectos como: la liquidez, el capital neto de trabajo, la capacidad de endeudamiento, el apalancamiento total y los indicadores de rendimiento, que como se puede observar en el estudio correspondiente a razones financieras representa una fortaleza mayor.

## 7.9 CAPACIDAD COMPETITIVA

Calidad de Servicio. Es el factor más fuerte de que ha caracterizado la operación de los proyectos de REAPER S.A.S, orienta su acción hacia brindar a su distinguida clientela satisfacción a la hora de vestir, cumpliendo además con sus necesidades y expectativas. La empresa siempre se orienta hacia la atención al cliente la cual es relevante ya que se atiende sugerencias y reclamos por parte de ellos. Esta variable hace de REAPER S.A.S la empresa con calidad de servicio frente a sus competidores y por lo tanto se considera una fortaleza mayor.

Cobertura del Mercado. REAPER S.A.S gracias a las alianzas con instituciones como cámara de comercio, entre otras entidades del sector público y privado quienes le han colaborado en la difícil tarea de ganar nuevos nichos de mercado, permitiéndole llegar a nuevos sitios geográficos del área de influencia de sus distintos ventas. Sin embargo no ha penetrado en mercados tan ampliados como el del interior del país. Este factor se considera como una debilidad mayor.

Posicionamiento. La imagen corporativa REAPER S.A.S, dado su comportamiento, cumplimiento, calidad y buenos precios le ha permitido mantenerse y llegar a otros lugares del área metropolitana de Medellín, sin embargo este todavía no es el esperado Este factor se considera como una debilidad mayor.

## 7.10 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

Dotación y Equipos. REAPER S.A.S mediante una red de procedimientos que une las tres áreas de gestión; la empresa ha dispuesto del Software y del Hardware necesarios para cumplir sus funciones propias de la empresa. Este factor se considera para la empresa como una fortaleza menor.

Recursos Físicos. REAPER S.A.S cuenta con condiciones locativas apropiadas para el desarrollo de su trabajo, es decir que cuenta con oficinas físicamente apropiadas, por lo tanto favorecen el normal desarrollo de las funciones, aspecto que puede menoscabar la atención y servicio al cliente. Los recursos físicos constituyen una fortaleza menor.

## 7.11 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.

Selección de Personal. REAPER S.A.S no cuenta con un departamento de personal, las funciones de dicha dependencia las asume el Departamento administrativo. Esto se constituye en una debilidad menor.

Compromiso. El trabajo en equipo, la lealtad a la organización y el sentido de pertenencia frente a la organización son elementos básicos para que la empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Este factor es considerado como una fortaleza menor.

Motivación. Los colaboradores de REAPER S.A.S están motivados por la oportunidad que tienen de participar en las decisiones claves de la empresa, por la capacitación periódica que les brindan y las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascensos. También poseen estrategias de incentivos y reconocimientos no. Este factor es considerado para la empresa como una fortaleza menor.

Trabajo en equipo. REAPER S.A.S trabaja con un criterio de grupo más que de equipo puesto que el desempeño del grupo de trabajo de la Empresa se orienta en logros individuales. Una de las grandes fortalezas que impulsan el trabajo en equipo. Este aspecto se considera para la empresa como una fortaleza mayor.

Capacitación. Para el fortalecimiento de la Compañía y el crecimiento personal de sus colaboradores REAPER S.A.S se preocupa por brindar capacitaciones permanentes. La empresa permite de igual manera que el personal se capacite sobre todo en la parte que tiene que ver con diseño y moda. La capacitación constante se constituye en una fortaleza mayor.

En consecuencia al anterior análisis en el cuadro 1 se relaciona el impacto de las capacidades internas.

Cuadro 1. Diagnóstico interno

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI: Perfil de Capacidad Interna)										
No	(Variables sugeridas)	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Medio	Baja	Alta	Medio	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>1.CAPACIDAD DIRECTIVA</b>										
1.1	Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la empresa.	X						X		
1.2	Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias, claramente definidos y socializados		X						X	
1.3	Estructura administrativa				X			X		
1.4	Presencia en el mercado	X						X		
1.5	Conocimiento del mercado.	X						X		
<b>2.CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
2.1	Estructura financiera		X					X		
2.2	Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
<b>3. TALENTO HUMANO</b>										
3.1	Nivel de Competencia del Talento Humano	X						X		
<b>4.CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE INFRAESTRUCTURA</b>										
4.3	Maquinaria y equipo de producción		X						X	
<b>5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>										
5.1	Entrega y distribución de productos	X						X		
5.2	Accesibilidad al producto		X						X	
5.3	Nivel de Satisfacción de Compradores mayoristas y al de tal.		X						X	
<b>6.PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>										
6.1	Productos terminados	X						X		
6.3	Servicios complementarios					X		X		

Cuadro 2. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

No. Max.	FORTALEZAS	FACTOR INTERNO CLAVE		
		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
1	Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la empresa.	0,05	3	0,15
2	Presencia en el mercado	0,07	4	0,28
3	Conocimiento del mercado.	0,20	3	0,60
4	Tiempos de entrega	0,11	4	0,44
5	Ubicación (Cluster)	0,14	4	0,56
6	Variedad y nuevos diseños	0,11	4	0,44
DEBILIDADES				
1	Estructura administrativa	0,10	1	0,10
3	Escasa planificación	0,12	2	0,24
TOTAL		1,00		2,81

#### Análisis de la matriz MEFI

En esta matriz analizamos que son más las fortalezas que las debilidades en los factores internos de la empresa, por lo que consideramos que REAPER S.A.S debe hacer mayores esfuerzos en dar a conocer al mercado objetivo dado el potencial que tiene dentro del lineamiento de ciudad cluster que impulsa el gobierno municipal y departamental, en donde el sector confección y moda ocupa un espacio muy importante.

#### Definición de variables de las fortalezas

Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la empresa. Experiencias, valores, comportamientos etc. expresada por la parte administrativa de Reaper S.A.S. (Gerencia General, Vigilancia y Control, etc), se determina como fortaleza ya que al ser la empresa pequeña las decisiones se toman de manera rápida, además que el gerente conoce mucho sobre los procesos cuenta con una formación adecuada para el cargo que desempeña, además cuenta con un personal con alto nivel de compromiso, calificado y estable.

Presencia en el mercado. Actualmente distribuye sus productos en los principales locales de ropa del área metropolitana de Medellín, además que tiene su propio punto de venta.

Conocimiento del mercado. Cuenta con un mercado objetivo dirigido a atender la exigente demanda de la mujer paisa, de donde permanentemente alimenta sus diseños. Ofreciendo un producto fresco y novedoso.

Tiempos de entrega. La empresa acorde con sus políticas de calidad y cumplimiento maneja adecuadamente sus tiempos de entrega a su clientela, lo que le ha permitido rotar constantemente su inventario en el mercado competitivo en el que se mueve.

Ubicación. Quizá uno de sus mayores fuertes y sinónimos de oportunidad que tiene la empresa es su ubicación la cual viene acompañada de políticas de publicidad y posicionamiento del mercado, prueba de ellos es el trabajo que viene adelantando con el sector moda y confecciones quienes se han articulado a la buena gestión de organismos del sector público así como instituciones como la cámara de comercio de Itagüí y Medellín en procura de convertir al área metropolitana de Medellín como ciudad Cluster de Colombia.

Variedad y nuevos diseños. REAPER S.A.S, preocupado por dar a su clientela satisfacción y comodidad a la hora de vestir, ofrece productos frescos y originales acordes con la exigencia de la moda.

Definición de variables de las debilidades

Escasa planificación. Hace referencia a la planificación enfocada a la producción y a la utilización de recursos, en donde se hace necesario trabajar en una alternativa mejoramiento y reestructuración de esta.



Cuadro 3. Análisis del Entorno (POAM: Perfil de Oportunidades y amenazas del Medio)

No.	F A C T O R (Variable o Factor Sugerido)	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alta	Med	Baja	Alta	Med	Baja	Alto	Med	Baja
1. ECONÓMICO										
1.1	Nivel de ingresos de la población objetivo.		X					X		
1.2	Población con un alto nivel de demanda.	X						X		
1.3	TLC	X						X		
1.4	Apoyo gubernamental en temas de internacionalización (Proyecto de Transformación productiva sectores de clase mundial, impulsado por min. comercio industria y turismo 2032).	X						X		
1.5	Medellín sede de dos ferias más importantes de textiles y confecciones de Latinoamérica, colombiatex, colombiamoda.	X						X		
1.6	Crisis económica que enfrenta el país.				X			X		
2. TECNOLÓGICO										
2.1	Automatización de procesos	X						X		
2.2	Disminución de costos a partir de nuevas técnicas y maquinaria.	X						X		
2.3	Importación de productos chinos a precios por debajo del mercado local (Dumping)	X						X		
3. DEMOGRÁFICO										
3.1	Crecimiento Población Objetivo	X						X		
4. CULTURAL										
4.1	Cultura de la moda y el vestir bien.	X						X		

Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

No. Max	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Población con un alto nivel de demanda.	0,05	3	0,15
2	Apoyo gubernamental en temas de internacionalización (Proyecto de Transformación productiva sectores de clase mundial, impulsado por min. comercio industria y turismo 2032).	0,12	4	0,48
3	TLC	0,08	3	0,24
4	Posicionamiento ciudad Cluster de Colombia.	0,05	4	0,2
5	Crecimiento Población Objetivo	0,14	4	0,56
	<b>AMENAZAS</b>			0,00
1	Crisis económica que enfrenta el país.	0,13	1	0,13
2	Importación de productos chinos a precios por debajo del mercado local (Dumping)	0,05	2	0,10
	<b>TOTAL</b>	1,00		2,35

#### Análisis de la matriz MEFI

En esta matriz encontramos que tienen mayor peso las oportunidades que las amenazas, por lo que se recomienda ser más agresivos en la forma de ganar nuevos mercados para lograr un mayor posicionamiento con relación a la competencia.

#### Definición de variables de las oportunidades

Nivel de ingresos de la población objetivo. Está demostrado que a nivel de genero la mujer es un consumidor muy respetado a la hora de investiga mercados, y para el caso de Antioquia este apreciación tiene un factor muy particular ya que además por su cultura, propia de una ciudad que respira moda y buen vestir, hace que este tipo de análisis cobre mayor importancia a la hora de ser tenidos en cuenta.

Apoyo gubernamental en temas de internacionalización. Actualmente el ministerio de Industria, comercio y turismo viene impulsando un programa buscando que en el año 2032. (Proyecto de Transformación productiva sectores de clase mundial, impulsado por min. comercio industria y turismo 2032).

El TLC tratado de libre comercio con Estados Unidos, se perfila como una de las más fuertes oportunidades ya que actualmente se está impulsando mucho el sector desde los diferentes ministerios, como compensación por las pérdidas que ha venido registrando el sector con las importaciones de origen chino.

Crecimiento de la población objetivo. Otro de los factores clave a la hora de tener en cuenta las variables es los incrementos poblacionales, ya que año tras año la población femenina en Colombia crece significativamente y con él, su enorme potencial de demanda.

#### Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)

Rivalidad entre Competidores. La competencia está dirigida especialmente a la gran variedad de prendas de vestir, para el caso de el mercado objetivo de REAPER S.A.S, no es muy fuerte dado que el su mercado objetivo esta segmentado a cubrir las necesidades de ropa muy exclusivas para damas en un 68%.

Poder de Negociación de los clientes. El poder de negociación del cliente, para REAPER S.A.S, no influye para los resultados esperados, ya que existen unos precios estandarizados definidos para cada mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores. Si bien este es un factor muy diferenciador a la hora de analizar costos, este si es tenido en cuenta pero no incide mucho dada la amplia variedad que ofrece el mercado.

Presencia de Productos sustitutos. REAPER S.A.S no registra muchos sustitutos en el mercado, de ahí que este referente es analizado pero no incide significativamente en las políticas de producción de la empresa.

Amenaza de Nuevos Competidores. Si bien existe la amenaza de la llegada de nuevos competidores al mercado, dentro de los productos que la empresa vende esta no es muy fuerte, ya que trabajan una línea muy particular dentro de la demanda de ropa para damas.

#### Entorno Económico y Financiero.

Capacidad Exportadora: en el sector de confecciones particularmente el departamento de Antioquia realiza el 50% de las exportaciones del país. Seguido por Cundinamarca, Caldas, Risaralda y Atlántico. Cabe resaltar el convenio bilateral con los Estados Unidos, que incrementaría las exportaciones, y a pesar de la oleada creciente por la globalización de productos chinos., se convierte en una oportunidad mayor.

Producto Interno Bruto: El incremento que ha venido registrando el producto interno bruto de Colombia, para el año 2007 y 2008 fue del 4 por ciento respectivamente, para el año 2009 tuvo un crecimiento de 0.2 puntos porcentuales y para el año 2010 se espera que alcance el 5 por ciento, tal como lo indica el cuadro 5.

Cuadro 5. Producto Interno Bruto de Colombia

CRECIMIENTO REAL DEL PIB	
AÑO	CRECIMIENTO %
2006	4
2007	4
2008	4,7
2009	4.9
2010	4,5*

Fuente: Departamento Nacional de Planeación DNP.\* Proyecciones

En virtud que en el crecimiento económico se refleja la inversión, el consumo, el gasto y la balanza comercial, ésta variable macroeconómica representa una posible fortaleza menor.

Índice de precios al consumidor. En los últimos años, en Colombia el índice de precios al consumidor ha tenido un comportamiento decreciente y favorable para la economía, pasando del 22,6 % en 1993 al 6,49 % en el 2003. Para los dos últimos años continua con la misma tendencia al registrar 5,5 % en el 2004 y 4,85 para el 2005. Así mismo, para el 2006 se estima un IPC del 4,5 %, ver cuadro 6 En consecuencia, estos resultados se presentan como una oportunidad para la producción piscícola en Nariño, debido a la estabilidad en los precios de los bienes y servicios de la economía colombiana, permitiendo relativamente que la población no pierda capacidad adquisitiva. Teniendo presente que el mercado objetivo se encuentra en el extranjero, este variable representa una oportunidad menor.

Cuadro 6. Índice de precios al consumidor

Mes	2007	2008	2009
Enero	1,17	0,89	0,82
Febrero	1,11	1,2	1,02
Marzo	1,05	0,98	0,77
Abril	1,15	0,46	0,44
Mayo	0,49	0,38	0,41
Junio	-0,05	0,6	0,4
Julio	-0,14	-0,03	0,05
Agosto	0,31	0,03	0
Septiembre	0,22	0,3	0,43
Octubre	0,06	-0,01	0,23
Noviembre	0,35	0,28	0,11
Diciembre	0,61	0,3	0,07
En año corrido	6,49	5,5	4,85

Fuente: DANE

Índice de precios al productor. El índice de precios al productor en la economía colombiana en los últimos tres años muestra un comportamiento a la baja, para el año 2003 se presentó un 5,7 por ciento; en el 2004 pasó a 4,6 y para el año 2005 al 2,1 por ciento, esto indica que en el último año se presentó el menor incremento.

Por otra parte, al analizar la evolución de los costos de producción contra la evolución de los precios generales de la economía, medidos por el IPC, y tomando como base el año de 1995, los costos piscícolas han estado por encima de la inflación, representando una amenaza mayor.

Cadena productiva confección y moda. La actividad confección y moda representa unos de los pilares y motores a que se apuesta desde el gobierno nacional, como motor de la economía y generador de empleo en este tiempo de crisis. Antioquia es el departamento que viene liderando este proceso dado su estado de arte, capacidad y técnicas especializadas que han desarrollado en un proceso que lleva más de 50 años, en donde con el paso de los años se perfila como una meca en cuanto a confección y moda de Latinoamérica. El anterior panorama representa una oportunidad mayor.

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO.

### 8.1 ANÁLISIS FINANCIERO AÑO 2009

Para iniciar, el tamaño de la empresa determinado por los activos totales, ésta se clasifica en Empresa pequeña. Y sus activos están representados en los renglones con mayor porcentaje de inversión acorde a una empresa manufacturera, a saber:

Cuadro 7. Representación de activos

INVENTARIOS DE MERCANCÍAS	16,6%
MAQUINARIA, MUEBLES Y EQUIPO	64,5%
TOTAL	81,1%

Los demás activos de la empresa, representan solo el 18,9% del gran total de la inversión. Además los activos importantes para REAPER S.A.S, en éste orden de ideas son: inventarios con el 16,6% que esta por fuera -inferior del rango general de manufactura el cual consta entre el 20% y 40%, de igual forma el renglón de activos fijos es superior con 14,5% al límite de 50%.

Cuadro 8. Balance General y Análisis Vertical

REAPER S.A.S BALANCE GENERAL AÑO 2009 Y ANÁLISIS VERTICAL		
CAJA Y BANCOS	\$ 10.290.270	19,0%
INVERSIONES TEMPORALES	\$ 3.491.443	6,4%
INVENTARIO DE MERCANCÍAS	\$ 8.995.114	16,6%
M. EQ. Y MQ.	\$ 35.000.000	64,5%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (3.500.000)	-6,4%
TOTAL ACTIVOS	\$ 54.276.827	100,0%
PROVEEDORES	\$ 3.617.250	6,7%
IMPUESTO RENTA	\$ (1.137.269)	-2,1%
CESANTÍAS X P	\$ 314.384	0,6%
OBLIGACIONES BANCARIAS L.P.		0,0%
TOTAL PASIVO	\$ 2.794.365	5,1%
CAPITAL	\$ 45.000.000	82,9%
R. LEGAL	\$ 108.087	0,2%
U. RETENIDAS	\$ 4.262.305	7,9%
U. EJERCICIO	\$ 2.112.070	3,9%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 51.482.462	94,9%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 54.276.827	100,0%

Adicionalmente al análisis anterior, es importante revisar la composición del patrimonio, porque no es suficiente con que el patrimonio represente más del 50% del total del financiamiento de la empresa y que, por lo tanto, sea superior a los pasivos. Además de esto, el patrimonio debe ser de buena calidad, así, de la siguiente forma: se encuentra concentrado en el primer renglón con un 82,9% garantizando la estabilidad del patrimonio.

Cuadro 9. Estado de resultados y análisis vertical

REAPER S.A.S ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2009 Y ANÁLISIS VERTICAL		
VENTAS NETAS	\$ 60.840.000	100,0%
COSTOS DE VENTAS	\$ 42.588.000	70,0%
INVENTARIO INICIAL	\$ 2.730.000	4,5%
COMPRAS	\$ 43.407.000	71,3%
INVENTARIO FINAL	\$ 3.549.000	5,8%
UTILIDAD BRUTA	\$ 18.252.000	30,0%
SUELDOS ADMINISTRACIÓN	\$ 7.560.000	12,4%
ARRENDAMIENTO	\$ 1.728.000	2,8%
DEPRECIACIONES	\$ 3.500.000	5,8%
GASTOS G ADMINISTRACIÓN	\$ 1.440.000	2,4%
SUELDOS VENTAS	\$ 1.641.600	2,7%
PROPAGANDA Y OTROS	\$ 1.296.000	2,1%
T. GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 17.165.600	28,2%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.086.400	1,8%
OTROS INGRESOS	\$ 2.491.329	4,1%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 328.390	0,5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.249.339	5,3%
IMPUESTOS	\$ 1.137.269	1,9%
UTILIDAD NETA	\$ 2.112.070	3,5%

Para el año de 2009, REAPER S.A.S tuvo ingresos operacionales de \$60.840.000 millones de pesos, y los costos de ventas representan el 70% del rubro en mención (ver cuadro 9). En los gastos de administración sobresale la cuenta de sueldos administración con 12,4%. Es necesario mencionar las utilidades: Utilidad Bruta, Utilidad Operacional, Utilidad antes de Impuestos y Utilidad Neta con sus respectivos porcentajes 30%, 1,8%, 5,3% y 3,5% rescatando el hecho, que la utilidad antes de impuestos se incrementa por la adición de otros ingresos y por ello es mayor que la operacional.

Cuadro 10. Indicadores financieros – rentabilidad

REAPER S.A.S INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009		REAPER S.A.S INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009 RENTABILIDAD	
KTO	54.276.827	ROA	$\frac{U\text{ Op}}{AO}$ 1,2%
K Fijo	35.000.000		
AO	89.276.827		
(-) PO	2.794.365	RONA	$\frac{UODI}{AON}$ 0,8%
AON	86.482.462		
KTNO	51.482.462		
Ventas	60.840.000	ROE	$\frac{UN}{\text{Patrimonio}}$ 4,1%
Costo vtas	42.588.000		
Gastos Admon	17.165.600		
Gastos ventas	3.650.400	ROI	$\frac{UN}{\text{Tot. Act.}}$ 3,9%

Los resultados anteriores significan que la utilidad neta correspondió al 4,1% (ROE) del patrimonio, quiere decir, que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre la inversión de 4,1%; y en cuanto ROI se obtuvo para este año el 3,9%, indicando un rendimiento sobre los activos del porcentaje anteriormente mencionado.

En cuanto a la utilidad operacional con respecto al activo operativo, correspondió al 1,2% significando, que a cada \$1 peso invertido en activo operativo generó \$1,2 centavos de utilidad operativa. Así, le corresponde el siguiente porcentaje al RONA de 0,8% que por cada \$1 peso invertido en activo operativo se obtiene \$ 0,8 centavos en utilidad operativa después de impuestos. (ver cuadro 10).



Cuadro 11. Indicadores Financieros: Productividad – Eficiencia

REAPER S.A.S INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009 PRODUCTIVIDAD			REAPER S.A.S INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009 EFICIENCIA		
P/KTO	$\frac{VTAS}{KTO}$	1,12	M Bruto	$\frac{UB Vtas}{Vtas}$	30,0%
P/K Fijo	$\frac{VTAS}{K Fijo}$	1,74	MOAI	$\frac{U Op}{Vtas}$	1,8%
P/AO	$\frac{VTAS}{AO}$	0,68	UODI	$UO*(1-t)$	706.160
P/AON	$\frac{VTAS}{AON}$	0,70	MODI	$\frac{UODI}{Vtas}$	1,2%
P/Inventario	$\frac{VTAS}{Inventario}$	6,76	M neto	$\frac{U Neta}{Vtas}$	3,5%
Rotacion Inv.	$\frac{Cto Vtas}{Inventario}$	4,73	Gastos Admon	$\frac{Gtos Admon}{Vtas}$	28,2%
P Rep Inv	$\frac{Inv x 360}{Cto Vtas}$	76,04			

De los indicadores de eficiencia se puede resaltar el Margen Bruto y los Gastos de Administración por su porcentaje grueso que los hace notablemente visibles, sin embargo, comparándolos con datos más actuales posibles en los indicadores financieros que la Superintendencia de Sociedades en el informe de Comportamiento del Sector Textil-Confecciones y en su aparte de Actividad de Fabricación de Prendas de Vestir, publicado en el 2008, encontramos que Reaper S.A.S están por debajo de sector relacionado a estos indicadores.

Pero interesa su significado el cual es para el Margen bruto, cada \$1 peso vendido en el año generó \$ 30 centavos de utilidad, así mismo el Margen neto nos expone que por \$1 cada peso vendido generó \$3,5 centavos para el año en estudio. En general la eficiencia de la empresa acorde a la del sector, cabe repetir es el fuerte de la industria paisa.

Otra etapa de éste análisis está relacionada con la productividad de Reaper S.A.S, que en términos generales, puede definirse como la capacidad de la empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas o promover el

desarrollo de la misma, así observamos que hay mayor productividad del Activo Operacional Neto que el Activo Operacional aunque no lo parezca por su mínima diferencia pues son del 0,7% y 0,68% respectivamente, pero es vital, pues es el activo dedicado únicamente a la actividad de la empresa el que produce mayor utilidades.

En términos diferentes son los resultados del capital de trabajo operativo y los de capital fijo, ya que es mayor la utilidad del capital fijo, por un 1,74% frente a 1,12% explicable por su grado de concentración referente a los activos totales. Para concluir con la relevancia que tienen los inventarios para producir utilidades pues por cada \$1 peso invertido en ellos retribuye con 6,6 centavos de utilidad.

En resumen la empresa REAPER S.A.S, se encuentra dentro de los parámetros de funcionalidad de las empresas manufactureras y gozando de la particularidad del sector textil-confecciones en especial de la actividad de fabricación de prendas de vestir, pues por ser productos de primera necesidad y que bajo la influencia del concepto de moda imperante en Medellín y generalizándose a pasos agigantados en las grandes urbes del país, se incrementa la demanda de éste producto y marcado por el consumo de las mujeres.

## 8.2 PERFIL COMPETITIVO

Para llevar a cabo el análisis del perfil competitivo se implementó la matriz MPC en donde se identificaron los directos competidores de REAPER S.A.S, se determinaron los factores decisivos de éxito en el sector; se asignó ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo. Estas ponderaciones van de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) las cuales deben sumar 1.0; también se debe asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor; después de la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor en cada factor determinante de éxito; por último la sumatoria de resultados ponderados por cada competidor revela el más amenazante y el más débil.

Con los resultados obtenidos siguiendo el proceso anterior se pudo concluir que los factores relacionados son de vital importancia para el éxito de una empresa de confecciones, no obstante, la calidad del producto, la capacidad instalada en maquinaria planta y equipo además en su tecnología empleada son factores determinantes para tener éxito en el mercado, se ponderó con valores equivalentes a 0.24. 0.20 y 0.15 respectivamente; así mismo valores de 0.12%, 0.11 a factores como localización y posición financiera. Los menores valores

ponderados fueron 0.09% para precios competitivos y canales de mercado, sin decir que estos últimos no sean importantes.

REAPER S.A.S, obtuvo un resultado de 1.83% ocupando el último lugar respecto a sus competidores. Entre la más fuertes tenemos otras empresas, T SHIRT; con un alto puntaje de 2,54%; teniendo en cuenta que el máximo valor es de 2.71%., competidores relativamente fuertes.

La anterior síntesis se la puede corroborar en el cuadro 12.

Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA – MPC									
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	REAPER S.A.S		POLO T SHIRT		CREACIONES BETY		OTRAS	
		E	R	E	R	E	R	E	R
Calidad del Producto	0,23	3	0,69	3	0,69	3	0,69	3	0,69
Capacidad Instalada Maq p y equipo	0,21	1	0,21	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Tecnología Empleada	0,16	1	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Localización	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Posición Financiera	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Precios Competitivos	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Canales De Mercadeo	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
TOTAL	1		1,83		2,54		2,7		2,71

## 9. PROYECCIONES FINANCIERAS

Dentro de la gestión financiera, uno de los aspectos más importantes que debe ocupar la atención del analista o el gerente financiero es el relativo a la planificación financiera. La cual consiste en la proyección sistemática de los acontecimientos y las acciones que se esperan en la administración, en forma de programas, presupuestos o informes sobre el estado de las cuentas.

Lo anterior constituye un proceso en el cual las condiciones económicas que se prevén, las políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores financieros se combinan y organizan en una proyección para el periodo deseado. Las proyecciones financieras permiten examinar con anticipación los efectos financieros de políticas nuevas o cambiantes, así como también establecer las necesidades futuras de fondos.

Los estados financieros proyectados se conocen con el nombre de estados proforma y consiste en la proyección de todas las cuentas que los componen sobre un horizonte de planeamiento de varios periodos, con base en una serie de supuestos sobre el comportamiento de algunas variables que pueden afectar el desempeño de REAPER S.A.S.

Existen dos aspectos conceptuales relativos a la proyección financiera y al riesgo derivado de la incertidumbre sobre el comportamiento futuro de ciertos hechos o acontecimientos.

El primero hace referencia a que el desarrollo de técnicas matemáticas y computacionales para elaborar pronósticos de variables no elimina el riesgo que se deriva de la incertidumbre sobre el comportamiento futuro de sucesos.

En segunda instancia el empleo de modelos de computador que facilitan la construcción de los estados proforma con el uso de hojas electrónicas, permiten realizar análisis de sensibilidad sobre los resultados de interés ante variaciones en el comportamiento de ciertas variables de importancia. Estos análisis de sensibilidad posibilitan obtener una valoración de la magnitud del riesgo involucrado en una decisión.

Para la construcción de los estados financieros proyectado de REAPER S.A.S. se deben tener en cuenta algunas consideraciones entre las cuales se encuentran:

## Elementos Para Realizar La Proyección

Se inicia proyectando las ventas con un incremento de 30% constante en los años del ejercicio, y acorde a al peso porcentual el costo de ventas será del 70% con respecto a ventas, para la distribución porcentual restante se basó en la del año 2009.

Una vez proyectado el Estado de Resultados, la siguiente proyección se debe hacer el flujo de caja y por último el balance general por cada año del periodo comprendido entre 2010 y 2015. Importante, pues para el año 2011 se desea ampliar el renglón de maquinaria y se realizará, adquiriendo un crédito a siete años con tasa de 0,65% mes vencido, términos: de un año de gracia y amortizaciones mensuales.

Cuadro 13. Plan de amortización del préstamo de largo plazo.

RUBRO	VALOR
MONTO DE CREDITO	
MONTO DEL CREDITO	\$ 50.000.000,00
TASA DE CAUSACION	0,65%
PERIODOS	84,00
VALOR CUOTA	\$ 72.849,73
VALOR TOTAL DE INTERESES PAGADOS	\$ 14.919.377,35
VALOR TOTAL A CAPITAL	\$ 50.000.000,00

TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO					
PER	SALDO INICIAL	VALOR CUOTA \$	INTERESE S \$	ABONO A CAPITAL \$	SALDO FINAL
1	\$ 50.000.000,00	\$ 772.849,73	\$ 322.500,00	\$ 450.349,73	\$ 49.549.650,27
2	\$ 49.549.650,27	\$ 772.849,73	\$ 319.595,24	\$ 453.254,49	\$ 49.096.395,78
3	\$ 49.096.395,78	\$ 772.849,73	\$ 316.671,75	\$ 456.177,98	\$ 48.640.217,81
4	\$ 48.640.217,81	\$ 772.849,73	\$ 313.729,40	\$ 459.120,33	\$ 48.181.097,48
5	\$ 48.181.097,48	\$ 772.849,73	\$ 310.768,08	\$ 462.081,65	\$ 47.719.015,83
6	\$ 47.719.015,83	\$ 772.849,73	\$ 307.787,65	\$ 465.062,08	\$ 47.253.953,75
7	\$ 47.253.953,75	\$ 772.849,73	\$ 304.788,00	\$ 468.061,73	\$ 46.785.892,02
8	\$ 46.785.892,02	\$ 772.849,73	\$ 301.769,00	\$ 471.080,73	\$ 46.314.811,30
9	\$ 46.314.811,30	\$ 772.849,73	\$ 298.730,53	\$ 474.119,20	\$ 45.840.692,10
10	\$ 45.840.692,10	\$ 772.849,73	\$ 295.672,46	\$ 477.177,27	\$ 45.363.514,83
11	\$ 45.363.514,83	\$ 772.849,73	\$ 292.594,67	\$ 480.255,06	\$ 44.883.259,77
12	\$ 44.883.259,77	\$ 772.849,73	\$ 289.497,03	\$ 483.352,70	\$ 44.399.907,07
13	\$ 44.399.907,07	\$ 772.849,73	\$ 286.379,40	\$ 486.470,33	\$ 43.913.436,74
14	\$ 43.913.436,74	\$ 772.849,73	\$ 283.241,67	\$ 489.608,06	\$ 43.423.828,67
15	\$ 43.423.828,67	\$ 772.849,73	\$ 280.083,69	\$ 492.766,04	\$ 42.931.062,64
16	\$ 42.931.062,64	\$ 772.849,73	\$ 276.905,35	\$ 495.944,38	\$ 42.435.118,26
17	\$ 42.435.118,26	\$ 772.849,73	\$ 273.706,51	\$ 499.143,22	\$ 41.935.975,04
18	\$ 41.935.975,04	\$ 772.849,73	\$ 270.487,04	\$ 502.362,69	\$ 41.433.612,35
19	\$ 41.433.612,35	\$ 772.849,73	\$ 267.246,80	\$ 505.602,93	\$ 40.928.009,42
20	\$ 40.928.009,42	\$ 772.849,73	\$ 263.985,66	\$ 508.864,07	\$ 40.419.145,35
21	\$ 40.419.145,35	\$ 772.849,73	\$ 260.703,49	\$ 512.146,24	\$ 39.906.999,11
22	\$ 39.906.999,11	\$ 772.849,73	\$ 257.400,14	\$ 515.449,59	\$ 39.391.549,52
23	\$ 39.391.549,52	\$ 772.849,73	\$ 254.075,49	\$ 518.774,24	\$ 38.872.775,29
24	\$ 38.872.775,29	\$ 772.849,73	\$ 250.729,40	\$ 522.120,33	\$ 38.350.654,96
25	\$ 38.350.654,96	\$ 772.849,73	\$ 247.361,72	\$ 525.488,01	\$ 37.825.166,95
26	\$ 37.825.166,95	\$ 772.849,73	\$ 243.972,33	\$ 528.877,40	\$ 37.296.289,55
27	\$ 37.296.289,55	\$ 772.849,73	\$ 240.561,07	\$ 532.288,66	\$ 36.764.000,89
28	\$ 36.764.000,89	\$ 772.849,73	\$ 237.127,81	\$ 535.721,92	\$ 36.228.278,96
29	\$ 36.228.278,96	\$ 772.849,73	\$ 233.672,40	\$ 539.177,33	\$ 35.689.101,63

Cuadro 13. (Continuación).

TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO					
PER	SALDO INICIAL	VALOR CUOTA \$	INTERESES \$	ABONO A CAPITAL \$	SALDO FINAL
30	\$35.689.101,63	\$772.849,73	\$230.194,71	\$542.655,02	\$ 35.146.446,61
31	\$35.146.446,61	\$772.849,73	\$226.694,58	\$546.155,15	\$ 34.600.291,46
32	\$34.600.291,46	\$772.849,73	\$223.171,88	\$549.677,85	\$ 34.050.613,61
33	\$34.050.613,61	\$772.849,73	\$219.626,46	\$553.223,27	\$ 33.497.390,33
34	\$33.497.390,33	\$772.849,73	\$216.058,17	\$556.791,56	\$ 32.940.598,77
35	\$32.940.598,77	\$772.849,73	\$212.466,86	\$560.382,87	\$32.380.215,90
36	\$32.380.215,90	\$772.849,73	\$208.852,39	\$563.997,34	\$ 31.816.218,57
37	\$31.816.218,57	\$772.849,73	\$205.214,61	\$567.635,12	\$31.248.583,44
38	\$31.248.583,44	\$772.849,73	\$201.553,36	\$571.296,37	\$ 30.677.287,08
39	\$30.677.287,08	\$772.849,73	\$197.868,50	\$574.981,23	\$30.102.305,85
40	\$30.102.305,85	\$772.849,73	\$194.159,87	\$578.689,86	\$29.523.615,99
41	\$29.523.615,99	\$772.849,73	\$190.427,32	\$582.422,41	\$28.941.193,58
42	\$28.941.193,58	\$772.849,73	\$186.670,70	\$586.179,03	\$28.355.014,55
43	\$28.355.014,55	\$772.849,73	\$182.889,84	\$ 589.959,89	\$27.765.054,67
44	\$27.765.054,67	\$772.849,73	\$179.084,60	\$ 593.765,13	\$ 27.171.289,54
45	\$27.171.289,54	\$772.849,73	\$175.254,82	\$597.594,91	\$26.573.694,63
46	\$26.573.694,63	\$772.849,73	\$171.400,33	\$601.449,40	\$25.972.245,23
47	\$25.972.245,23	\$772.849,73	\$167.520,98	\$605.328,75	\$25.366.916,48
48	\$25.366.916,48	\$772.849,73	\$163.616,61	\$609.233,12	\$24.757.683,36
49	\$24.757.683,36	\$772.849,73	\$159.687,06	\$613.162,67	\$24.144.520,69
50	\$24.144.520,69	\$772.849,73	\$155.732,16	\$617.117,57	\$23.527.403,11
51	\$23.527.403,11	\$772.849,73	\$151.751,75	\$621.097,98	\$22.906.305,13
52	\$22.906.305,13	\$772.849,73	\$147.745,67	\$625.104,06	\$22.281.201,07
53	\$22.281.201,07	\$772.849,73	\$143.713,75	\$629.135,98	\$ 21.652.065,09
54	\$21.652.065,09	\$772.849,73	\$139.655,82	\$633.193,91	\$ 21.018.871,18
55	\$21.018.871,18	\$772.849,73	\$135.571,72	\$637.278,01	\$20.381.593,17
56	\$20.381.593,17	\$772.849,73	\$131.461,28	\$641.388,45	\$ 19.740.204,71
57	\$19.740.204,71	\$772.849,73	\$127.324,32	\$645.525,41	\$ 19.094.679,30
58	\$19.094.679,30	\$772.849,73	\$123.160,68	\$649.689,05	\$ 18.444.990,25
59	\$18.444.990,25	\$772.849,73	\$118.970,19	\$653.879,54	\$ 17.791.110,71
60	\$17.791.110,71	\$772.849,73	\$114.752,66	\$658.097,07	\$ 17.133.013,64
61	\$17.133.013,64	\$772.849,73	\$110.507,94	\$662.341,79	\$16.470.671,85
62	\$16.470.671,85	\$772.849,73	\$106.235,83	\$666.613,90	\$ 15.804.057,95
63	\$15.804.057,95	\$772.849,73	\$101.936,17	\$670.913,56	\$ 15.133.144,40
64	\$15.133.144,40	\$772.849,73	\$97.608,78	\$675.240,95	\$ 14.457.903,45
65	\$14.457.903,45	\$772.849,73	\$ 93.253,48	\$679.596,25	\$ 13.778.307,20
66	\$13.778.307,20	\$772.849,73	\$88.870,08	\$683.979,65	\$ 13.094.327,55
67	\$13.094.327,55	\$772.849,73	\$84.458,41	\$688.391,32	\$ 12.405.936,23
68	\$12.405.936,23	\$772.849,73	\$80.018,29	\$692.831,44	\$11.713.104,79
69	\$11.713.104,79	\$772.849,73	\$75.549,53	\$697.300,20	\$11.015.804,58
70	\$11.015.804,58	\$772.849,73	\$71.051,94	\$701.797,79	\$ 10.314.006,79
71	\$10.314.006,79	\$772.849,73	\$66.525,34	\$ 706.324,39	\$9.607.682,41
72	\$9.607.682,41	\$772.849,73	\$61.969,55	\$710.880,18	\$8.896.802,23
73	\$8.896.802,23	\$772.849,73	\$57.384,37	\$715.465,36	\$8.181.336,87
74	\$8.181.336,87	\$772.849,73	\$52.769,62	\$720.080,11	\$ 7.461.256,76
75	\$7.461.256,76	\$772.849,73	\$48.125,11	\$724.724,62	\$ 6.736.532,14
76	\$6.736.532,14	\$772.849,73	\$43.450,63	\$729.399,10	\$ 6.007.133,04
77	\$ 6.007.133,04	\$772.849,73	\$38.746,01	\$734.103,72	\$5.273.029,32
78	\$5.273.029,32	\$772.849,73	\$34.011,04	\$738.838,69	\$4.534.190,63
79	\$ 4.534.190,63	\$772.849,73	\$29.245,53	\$743.604,20	\$ 3.790.586,43
80	\$3.790.586,43	\$772.849,73	\$24.449,28	\$748.400,45	\$3.042.185,98
81	\$3.042.185,98	\$772.849,73	\$19.622,10	\$753.227,63	\$2.288.958,35
82	\$2.288.958,35	\$772.849,73	\$14.763,78	\$758.085,95	\$1.530.872,40
83	\$1.530.872,40	\$772.849,73	\$9.874,13	\$762.975,60	\$767.896,80
84	\$767.896,80	\$772.849,73	\$4.952,93	\$767.896,80	\$0,00

La proyección financiera requiere la definición de un periodo básico de tiempo, que para el caso de REAPER S.A.S, se realizará para 6 años en virtud de las vicisitudes del entorno y las características del plan financiero.

En la construcción del flujo de caja o del presupuesto de tesorería de REAPER S.A.S, hay que distinguir entre las causaciones que afectan al estado de ganancias o pérdidas y los desembolsos de efectivo que afectan al flujo de caja o de efectivo. Asimismo hay que diferenciar entre la acusación de los ingresos y la recepción del efectivo correspondiente a ventas.

El tratamiento de la depreciación afecta de forma diferente al estado de ganancias y pérdidas y al flujo de caja del negocio. Mientras que en el primero corresponde a una causación que afecta las utilidades resultantes del ejercicio y disminuye el monto de los impuestos por pagar, su efecto sobre el segundo es inexistente ya que el cargo por depreciación no corresponde a desembolso de efectivo en el periodo que se está considerando.

La amortización de obligaciones financieras no afecta el estado de ganancias y pérdidas, pero si el flujo de efectivo de un negocio, ya que hay que realizar los correspondientes desembolsos para cubrir esas obligaciones.

Las inversiones que la empresa debe realizar en activos fijos afectan el flujo de caja del negocio sin hacerlo en forma directa sobre el estado de ganancias y pérdidas. Obviamente, las inversiones en activos fijos afectan los estados de ganancias y pérdidas futuros en una cantidad igual a los cargos por depreciación que estas inversiones van a causar.

Limitaciones de los estados financieros.

Los estados financieros tienen la apariencia de ser algo completo, definitivo y exacto. Sin embargo, presentan complejidades, restricciones y limitaciones tales como los siguientes, entre otras:

- ✓ En esencia son informes provisionales, ya que la ganancia o pérdida real de un negocio solo puede determinarse cuando se vende o se liquida. Por consiguiente no pueden ser definitivos.
- ✓ Los estados financieros representan el trabajo de varias partes de la empresa, con diferentes intereses. La gerencia, el contador, la auditoría, etc. Además incluyen una alta dosis de criterio personal en la valuación y presentación de ciertos rubros.
- ✓ En una economía inflacionaria, la contabilización de activos y pasivos por su cuantía original, no permite establecer, en un momento determinado, el valor y la situación real de la empresa. En este punto, los ajustes por inflación han venido subsanando, por lo menos en parte, esta limitación.
- ✓ Los Estados Financieros se preparan para grupos muy diferentes entre si como pueden ser: la administración, los socios, las bolsas de valores, los acreedores,

etc. Esto implica necesariamente ciertas restricciones y ajuste en su presentación, para cada caso.

✓ Los estados financieros no pueden reflejar ciertos factores que afectan la situación financiera y los resultados de las operaciones, pero los cuales no pueden expresarse monetariamente, como serían los compromisos de las ventas, la eficiencia de los directivos o la lealtad de los empleados.

## 9.1 ESTADO DE RESULTADOS

Muestra los Ingresos y los gastos, así como la Utilidad o Pérdida resultante de las operaciones de la Empresa durante un año. Es un estado dinámico, el cual refleja actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de REAPER S.A.S.

Cuadro 14. Estado de Resultados proyectado 2010 – 2015

REAPER S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2010-2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	111.048.000	144.362.400	187.671.120	243.972.456	317.164.193	412.313.451
COSTOS DE VENTAS	71.070.720	92.391.936	120.109.517	156.142.372	202.985.083	263.880.608
INV INICIAL	3.549.000	6.662.880	8.661.744	11.260.267	14.638.347	19.029.852
COMPRAS	67.956.840	90.393.072	117.510.994	152.764.292	198.593.579	258.171.653
INV FINAL	662.880	8.661.744	11.260.267	14.638.347	19.029.852	24.738.807
UTILIDAD BRUTA	39.977.280	51.970.464	67.561.603	87.830.084	114.179.109	148.432.842
NOMINA	31.024.144	32.172.038	33.362.403	4.596.812	35.876.894	37.204.339
ARRENDAMIENTOS	1.987.200	2.285.280	2.628.072	3.022.283	3.475.625	3.996.969
DEPRECIACIONES	3.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000	8.500.000
GTOS G ADMON	1.584.000	1.742.400	1.916.640	2.108.304	2.319.134	2.551.048
PROPAGANDA Y OTROS	1.490.400	1.713.960	1.971.054	2.266.712	2.606.719	2.997.727
T GTOS ADMON	39.585.744	46.413.678	48.378.169	50.494.111	52.778.372	55.250.083
UTILIDAD OPERACIONAL	391.536	5.556.786	19.183.434	37.335.973	61.400.737	93.182.760
OTROS INGRESOS	453.888	635.443	889.620	1.245.468	1.743.655	2.441.116
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	9.274.197	9.274.197	9.274.197	9.274.197
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	845.423	6.192.229	10.798.857	29.307.244	53.870.195	86.349.679
CORRECCIÓN MONETARIA	3.537.910	(589.453)	(6.012.301)	(13.017.545)	(22.020.401)	(33.543.858)
IMPUESTOS	295.898	2.167.280	3.779.600	10.257.535	18.854.568	30.222.388
UTILIDAD NETA	549.525	4.024.949	7.019.257	19.049.709	35.015.627	56.127.292



En el estado de resultados proyectado para el periodo 2010-2015, las cifras registradas son acordes a la tendencia de la proyección, los cambios que sobresalen son conforme al préstamo que adquirirá la empresa, a partir del año 2013 se ajusta la cifra del renglón de depreciaciones de 3.500.000 a 7.500.000 millones de pesos pues adquiere nueva maquinaria, así mismo aparece el renglón por gastos financieros con valores de 12.800.000, 10.400.000 y 4.000.000 millones para los años 2013 y subsiguientes en el periodo.

Los cambios antes mencionados sin lugar a dudas afectan los resultados de todas las utilidades a partir del 2013 que cae a un 6.872.616 millones en la utilidad neta, pero para el 2014 la cifra de la utilidad neta asciende a casi el triple del año anterior y llega a 32.678.605 millones en el 2015, resultado positivo del apalancamiento realizado en el 2013.

#### 9.1.1 Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados Proyectado

Cuadro 15. Análisis Horizontal Periodo 2010-2015

REAPER S.A.S					
ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO 2010-2015					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
VENTAS NETAS	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
COSTOS DE VENTAS	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
INV INICIAL	33,71%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
COMPRAS	30,24%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
INV FINAL	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
UTILIDAD BRUTA	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
SUELDOS ADMINISTRACIÓN	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
ARRENDAMIENTO	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
DEPRECIACIONES	0,00%	0,00%	114,29%	0,00%	0,00%
GTOS G ADMON	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
SUELDOS VENTAS	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
PROPAGANDA Y OTROS	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
T GTOS ADMON	10,16%	10,39%	28,04%	9,33%	9,62%
UTILIDAD OPERACIONAL	111,82%	72,06%	32,70%	57,44%	48,79%
OTROS INGRESOS	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
GASTOS FINANCIEROS				-18,75%	-61,54%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	105,33%	70,08%	-39,80%	147,62%	92,03%
IMPUESTOS	105,33%	70,08%	-39,80%	147,62%	92,03%
UTILIDAD NETA	105,33%	70,08%	-39,80%	147,62%	92,03%

Se puede observar que la tendencia dentro del periodo hasta la utilidad bruta se conserva acorde a la proyección. El incremento más significativo esta en depreciación al sumarle la depreciación en coste de la nueva maquinaria en el paso de 2012 a 2013 con un 114,29% dentro de los gastos totales de administración, lo que también refleja la disminución de las utilidades netas es la cancelación de los gastos financieros que se realizan en los tres últimos años del ejercicio.

Cuadro 16. Análisis Vertical Periodo 2010-2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
COSTOS DE VENTAS	70,4%	70,4%	70,4%	70,4%	70,4%	70,4%
INV INICIAL	4,5%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%	4,6%
COMPRAS	68,8%	69,0%	69,0%	69,0%	69,0%	69,0%
INV FINAL	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
UTILIDAD BRUTA	29,6%	29,6%	29,6%	29,6%	29,6%	29,6%
SUELDOS ADMINISTRACIÓN	10,7%	9,2%	7,9%	6,8%	5,9%	5,1%
ARRENDAMIENTO	2,5%	2,2%	2,0%	1,7%	1,5%	1,4%
DEPRECIACIONES	4,4%	3,4%	2,6%	4,3%	3,3%	2,6%
GTOS G ADMON	2,0%	1,7%	1,4%	1,2%	1,0%	0,9%
SUELDOS VENTAS	2,3%	2,0%	1,7%	1,5%	1,3%	1,1%
PROPAGANDA Y OTROS	1,9%	1,7%	1,5%	1,3%	1,2%	1,0%
T GTOS ADMON	23,9%	20,2%	17,2%	16,9%	14,2%	12,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	5,8%	9,4%	12,5%	12,7%	15,4%	17,7%
OTROS INGRESOS	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%
GASTOS FINANCIEROS	0,0%	0,0%	0,0%	7,4%	4,6%	1,4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6,4%	10,0%	13,1%	6,1%	11,6%	17,1%
IMPUESTOS	2,2%	3,5%	4,6%	2,1%	4,1%	6,0%
UTILIDAD NETA	4,1%	6,5%	8,5%	4,0%	7,5%	11,1%

La concentración de las cuentas con respecto al nivel de las ventas, se siguen manteniendo en todo el periodo analizado hasta la utilidad bruta. Los cambios comienzan a darse en los renglones que corresponden a los gastos totales de administración, pues éstos disminuyen su concentración al paso de los años debido a la efectividad de las actividades operativas y a razón que los gastos se incrementan a un grado inferior al incremento que experimentan las ventas. Caso contrario para la utilidad operacional, ya que incrementa su concentración con respecto al renglón de referencia, debido a lo antes mencionado.

Para las dos últimas utilidades su importancia con respecto al nivel de las ventas, presenta dos etapas la de 2010 a 2012 que va incrementándose dentro de la normalidad, pero sucede que en el año 2013 la concentración es de 4% e inferior a la del inicio del estudio pues es de 4,1%.

Esa concentración se debe a que en el 2013 comienza la cancelación de los gastos financieros y estos disminuyen la participación para los años siguientes, así, nuevamente se incrementa la concentración de la utilidad bruta con respecto al nivel de las ventas, desde el 2013 pero este incremento es superior año a año con referencia a lo que sucede en los incrementos de los tres años anteriores a mencionar del 2010 al 2012.

## 9.2 PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

Estados financieros complementarios. Además de los estados financieros básicos, balance general y Estado de pérdidas y ganancias, en el presente Plan Financiero se elaboraron otros estados que se puede denominar auxiliar o complementario. Entre los estados financieros auxiliares más conocidos y utilizados en la práctica, se tienen el estado de flujo de caja.

El estado de flujo de caja trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que puede tener la Empresa en el futuro. Se diferencia del Flujo de Fondos en que este trata de todos los recursos financieros de la empresa sin distinguir si son efectivo o no, mientras que el estado de flujo de caja se limita solo a los ingresos y egresos de efectivo.

Cuadro 17. Flujo de caja proyectado 2010- 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	\$(2.296.485)	\$11.102.688	\$64.970.019	\$19.603.831	\$37.727.789	\$62.032.859
VENTAS	\$111.048.000	\$144.362.400	\$187.671.120	\$243.972.456	\$317.164.193	\$412.313.451
INGRESOS NO OPERATIVOS	\$453.888	\$50.000.000	\$ 889.620	\$1.245.468	\$1.743.655	\$2.441.116
PRESTAMOS BANCARIOS LP						
PRESTAMOS BANCARIOS CP						
TOTAL INGRESOS	\$111.501.888	\$244.362.400	\$188.560.740	\$245.217.924	\$318.907.847	\$414.754.567
COMPRA DE MAQUINARIA	-	\$50.000.000				
COMPRAS MERCANCÍAS	\$71.255.800	\$92.632.540	\$120.422.302	\$56.548.993	\$203.513.690	\$264.567.797
NOMINA	\$31.024.144	\$32.172.038	\$33.362.403	\$34.596.812	\$35.876.894	\$37.204.339
DEPRECIACIÓN	\$3.500.000	\$8.500.000	\$8.500.000	\$8.500.000	\$8.500.000	\$8.500.000
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN	\$1.584.000	\$1.742.400	\$1.916.640	\$2.108.304	\$2.319.134	\$2.551.048
PROPAGANDA Y OTROS	\$1.490.400	\$1.713.960	\$1.971.054	\$2.266.712	\$2.606.719	\$2.997.727
GASTOS FINANCIEROS			\$9.274.197	\$9.274.197	\$9.274.197	\$9.274.197
TOTAL EGRESOS	\$108.854.344	\$186.760.938	\$175.446.596	\$213.295.017	\$262.090.634	\$325.095.108
	\$2.647.543	\$57.601.462	\$13.114.144	\$31.922.906	\$56.817.213	\$89.659.459
FLUJO DE CAJA NETO	\$11.102.688	\$64.970.019	\$19.603.831	\$37.727.789	\$62.032.859	\$94.130.923

### 9.3 BALANCE GENERAL

El Balance General proyectado, de acuerdo al Cuadro 18, representa la situación futura de los activos y pasivos al igual que el estado prospectivo del patrimonio de la Empresa. En otras palabras, presenta la situación financiera o las condiciones de la empresa, según se reflejan en los registros contables en un periodo.

El pasivo representa las obligaciones totales de la Empresa, en el corto y mediano plazo, cuyos beneficiarios son entidades financieras, el estado, los colaboradores de la empresa y acreedores varios.

El patrimonio representa la participación de los propietarios de la Empresa, y resulta de restar, del total del activo, el pasivo con terceros. El patrimonio también se denomina capital contable o capital social y superávit.

Cabe decir que el balance general es estático. Muestra la situación de la Empresa en un momento determinado.

Cuadro 18. Balance General proyectado 2010- 2015

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
CAJA Y BANCOS	11.102.688,39	64.970.019,46	19.603.830,99	37.727.789,25	62.032.859,04	94.130.923,24
INVERSIONES TEMPORALES	4.538.875,90	6.354.426,26	8.896.196,76	12.454.675,47	17.436.545,66	24.411.163,92
INVENTARIO DE MERCANCIAS	12.593.159,60	17.630.423,44	24.682.592,82	34.555.629,94	48.377.881,92	67.729.034,69
M. EQ Y MQ	36.295.000,00	87.637.915,00	90.880.517,86	94.243.097,02	97.730.091,61	101.346.104,99
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-3.629.500,00	-3.948.791,50	-4.094.896,79	-4.246.407,97	-4.403.525,06	-4.566.455,49
TOTAL ACTIVOS	60.900.223,89	172.643.992,66	139.968.241,64	174.734.783,72	221.173.853,16	283.050.771,36
PROVEDORES	11.012.260,00	14.315.938,00	18.610.719,40	24.193.935,22	31.452.115,79	40.887.750,52
IMPUESTO RENTA	-295.898,19	-2.167.280,18	-3.779.600,02	-10.257.535,48	-18.854.568,18	-30.222.387,76
OBLIG. BANCARIAS LP		50.000.000,00	44.399.907,07	38.350.654,96	31.816.218,57	24.757.683,36
TOTAL PASIVO	10.716.361,81	62.148.657,82	59.231.026,45	52.287.054,70	44.413.766,17	35.423.046,12
CAPITAL	37.637.915,00	89.030.517,86	92.324.647,02	95.740.658,96	99.283.063,34	102.956.536,68
R. LEGAL	-358.103,38	54.952,52	402.494,89	701.925,72	1.904.970,87	3.501.562,66
U. RETENIDAS	681.271,25	1.230.796,45	5.255.745,36	12.275.002,53	31.324.711,27	66.340.337,90
U. EJERCICIO	549.525,20	4.024.948,91	7.019.257,17	19.049.708,74	35.015.626,63	56.127.291,56
TOTAL PATRIMONIO	38.510.608,07	94.341.215,73	105.002.144,44	127.767.295,94	167.528.372,11	228.925.728,80
TOTAL PASIVO + PATRIMON	49.226.969,89	156.489.873,55	164.233.170,89	180.054.350,65	211.942.138,28	264.348.774,92

Para evaluar la situación financiera de REAPER S.A.S, se tomará el balance general (Ver Cuadro 18), el cual muestra información de los bienes, derechos, obligaciones y patrimonio que posee la empresa a diciembre de 2010 a 2015.

En REAPER S.A.S, se presenta la siguiente composición de los activos:

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
ACTIVO CORRIENTE	42,4%	49,1%	57,1%	65,4%	73,0%	79,5%
ACTIVO FIJO	<u>57.6%</u>	<u>50,9%</u>	<u>42,9%</u>	<u>34,6%</u>	<u>27,0%</u>	<u>20,5%</u>
ACTIVO TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Analizando la anterior información podemos inferir que una gran parte del activo se concentra en el activo fijo, dentro del cual el rubro más significativo es el de maquinaria y equipo de producción el cual cuenta con una participación del 57.6% para 2010, pasando a 50,9% en el siguiente año, disminuyendo hasta llegar a 42,9% en el 2012, y posteriormente incrementarse en 2013 pasando de 34,6% a 27,0% en 2014 para finalizar con una disminución de 4,9% con respecto a 2014 del activo total sin tener en cuenta la depreciación acumulada. No obstante el activo corriente representa en 42.4% en 2010, registrando incrementos importantes en 2012 con un 57,1% y finaliza en 2015 con un 79,5%. De acuerdo a esta estructura la empresa proyecta trabajar prácticamente contra entrega posiblemente a través de giro directo al inicio del año y finalizando con una disminución importante en el activo fijo incrementándose considerablemente el activo corriente al finalizar los últimos años.

El pasivo y patrimonio de la empresa presenta la siguiente composición:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVO CORRIENTE	11,6%	8,6%	18,8%	12,5%	12,0%	10,3%
PASIVO A LARGO PLAZO	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PATRIMONIO TOTAL	<u>88,4%</u>	<u>88,6%</u>	<u>89,2%</u>	<u>87,5%</u>	<u>88,0%</u>	<u>89,7%</u>
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De acuerdo a la anterior información REAPER S.A.S, refleja una estructura libre de deuda para los años proyectados de producción de 2010 a 2015, en tal sentido mantiene una estructura financiera libre de pasivos a largo plazo. También se puede apreciar la fuerte composición que tiene el patrimonio dentro de la estructura de la empresa, la cual permanece de esa manera para los siguientes años.

La estructura de la empresa muestra un aporte significativo dentro de la composición del pasivo mas patrimonio, comenzando en 2010 con 88,4 y finalizando con un 89,7% al final del periodo proyectado, registrando disminuciones e incrementos en algunos años pasando de registrar un 88,6% en el 2011 a 89,2% en el 2012, seguido de una disminución del 2,3% para el año siguiente, y de un incremento para los siguientes dos años de 0,5% y 2,2% en

2014 y 2015 respectivamente, destacándose dentro de la estructura financiera una base muy fuerte en la columna del patrimonio, que si bien disminuye vuelve a tomar su resultado con el que inicia superándolo en 1,3% con respecto al primer periodo.

Con respecto a la utilidad del ejercicio la información contable registra un 68,7 entre los años 2011-2012, 55,2 para los años 2012 a 2013, seguido de una disminución del 4,8 con respecto al periodo anterior y finalizando con un 43,3% entre los dos últimos años 2014 y 2015.

### 9.3.1 Análisis Horizontal y Vertical del Balance General Proyectado

Cuadro 19. Análisis Horizontal Periodo 2010-2015

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
CAJA Y BANCOS	25,2%	31,0%	30,0%	-29,0%	7,5%
INVERSIONES TEMPORALES	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
INVENTARIO DE MERCANCÍAS	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
M. EQ Y MQ	0,0%	0,0%	114,3%	0,0%	0,0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	50,0%	33,3%	53,6%	53,5%	47,0%
TOTAL ACTIVOS	12,3%	18,2%	65,9%	-2,3%	9,6%
PROVEEDORES	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
IMPUESTO RENTA	105,3%	70,1%	-39,8%	147,6%	92,0%
CESANTÍAS X P	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
OBLIGACIONES BANCARIAS LP				-50,0%	100,0%
TOTAL PASIVO	11,0%	11,2%	529,6%	-35,3%	-58,1%
CAPITAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
R. LEGAL	54,8%	105,3%	70,1%	-39,8%	147,6%
U. RETENIDAS	51,3%	69,6%	69,8%	24,7%	49,1%
U. EJERCICIO	105,3%	70,1%	-39,8%	147,6%	92,0%
TOTAL PATRIMONIO	12,4%	19,1%	10,0%	20,5%	34,6%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	12,3%	18,2%	65,9%	-2,3%	9,6%

Los cambios representativos que se pueden observar, iniciando por caja esta en el lapso de tiempo de 2013-2014 ya que el indicador registra un 29% en detrimento, explicado por el ingreso de los \$50.000.000 millones al flujo de caja en el año 2013 para la adquisición de maquinaria, donde justamente en éste renglón se presenta el incremento de 114,3% y para el resto de los años sin modificaciones. Para el total de activos también presenta un porcentaje negativo de 2,3% explicado por los cambios antes mencionados.

Continuando con los pasivos tenemos que proveedores y cesantías por pagar permanecen acordes a la proyección con 30% y 20% para cada uno durante el periodo de análisis. Encontramos que existe gran diversidad en impuestos por pagar efectivamente por los cambios significativos de las utilidades netas en el periodo de estudio, a lo largo del estudio se ha informado el motivo que generan estos cambios el cual es la adquisición de maquinaria por medio de préstamo, llegando a un grado negativo de 39,8% y ascendiendo a un 147,6% al periodo siguiente correspondido en 2013-2014.

#### 9.4 RAZONES FINANCIERAS

Los indicadores pertinentes, de acuerdo al Cuadro 20, para este tipo de análisis son los siguientes:

**Razón Corriente.** Este indicador se presenta diciendo que la empresa tiene una razón corriente de 3,18 Año 1; muestra que por cada peso que REAPER S.A.S, debe a corto plazo, tiene \$ 3,18 de respaldo en su activo corriente para el año 2010;4,27 en el 2011 y para el año 2012 proyecta tener \$ 5.10, para 2014 5,17 y 2015 6,05. Se puede apreciar un aumento razón corriente en el mediano plazo y largo plazo, a excepción del año 2013 el cual registra un valor de 3,89, cortando con la tendencia que venía mostrando en los anteriores años, dicho comportamiento es entendido por el crédito que empieza a pagar esto implica desempeños financieros positivos, en consecuencia implica una disminución del pasivo corriente en los siguientes años. Dentro de este contexto, se observa que no existe riesgo alguno que las deudas dentro de los periodos analizados no puedan ser pagadas a su vencimiento. Esta situación se presenta por cuanto se pretende que la empresa implemente políticas de financiación basada en el largo plazo.

**Prueba Acida.** Muestra que la empresa REAPER S.A.S presenta una prueba ácida de 0,25 a 1, en 2011 registra 0,35, en 2012 0,40, en el año 2013 0,44 similar al anterior para terminar en 0,36 y 0,32 para los años 2014 y 2015 respectivamente. Lo anterior quiere decir que por cada peso que se deba a corto plazo se cuenta, para su cancelación con 0,25 a 0,32 centavos a 2015 en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de potenciales inventarios.



Cuadro 20. Indicadores de Liquidez

LIQUIDEZ						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente						
ACTIVO CORRIENTE	3,18	4,27	5,10	3,89	5,17	6,05
PASIVO CORRIENTE						
Prueba Acida						
(ACT.CTE - INVENT)	0,25	0,35	0,40	0,44	0,36	0,32
TOTAL ACTIVO						

Indicadores de Endeudamiento. El siguiente análisis tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de REAPER S.A.S De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren dichos acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa, detallados en el Cuadro 21, son los siguientes:

Razón de Endeudamiento Externo. Este indicador significa que por cada 100 pesos que la empresa REAPER S.A.S, ha invertido en sus activos, 12 pesos serán financiados por los acreedores en el primer año analizado (2010); en el segundo periodo serán 11 pesos para los siguientes años, ya para 2013 correspondería a 41, entendido por el crédito que toma la empresa y para los siguientes años 2014 y 2015 corresponde 27 y 10 pesos respectivamente. Dicho en otras palabras, los acreedores son dueños del 12% de la empresa para el año 2010; del 11% para los dos años siguientes no obstante para el 2013 41%, 2014 el 27% y 2015 poseerán el 10%.

Cuadro 21. Razones Financieras de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nivel de Endeudamiento Externo						
TOTAL PASIVO	12%	11%	11%	41%	27%	10%
TOTAL ACTIVO						
Conc/End/Corto Plazo						
PAS.CTE*100	100%	100%	100%	28%	45%	100%
TOTAL PASIVO						
End/Ent/Financieras						
OBLI. FINANCIERAS	0%	0%	0%	72%	55%	0%
PASIVO TOTAL						
Raz/Cobert/Intereses						
UTILIDAD OPERACIONAL	0	0	0	1,73	3,35	12,96
INTERESES						

Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo. Este indicador muestra que por cada peso de deuda que la empresa REAPER S.A.S tiene con terceros descartando los tres primeros años y tomando 2013 corresponde a 28%, para diciembre de 2014 corresponde al 45%. La disminución observada obedece a la política de financiamiento a largo plazo en los últimos años.

Endeudamiento con Entidades Financieras. Del pasivo total para los tres primeros años de 2010 a 2012 es 0% que corresponde a las obligaciones adquiridas con bancos, pero para el siguiente año registra un incremento importante pasando a registrar 72%, entendido como el crédito que toma para la compra de maquinaria planta y equipo, disminuyendo al siguiente año y finalizando el saldo en cero a 2015. De modo que el 28% y 45% se encuentra comprometido con y terceros para los años 2013 y 2014 respectivamente.

Razón de cobertura de intereses. REAPER S.A.S, generara para los años que reporta pagos por intereses en tal sentido reporta los siguientes datos, para 2013 la utilidad operacional registra 1,73 veces superior a los intereses pagados; para el siguiente año disminuye a 3,35 y finaliza en 12,96 para el 2015. Es decir que la empresa dispone de una capacidad en cuanto a utilidad suficiente para pagar unos intereses superiores a los actuales, o sea que desde este punto de vista se tiene una capacidad de endeudamiento mayor.

Indicadores de Rotación o Actividad. Con este indicador se mide la eficiencia con la cual REAPER S.A.S, utiliza sus activos. Se pretende imprimir un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas del balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Por razones que obedecen a la política de ventas, estrategias de inventario regidas por el justo a tiempo y por tratarse de una empresa comercializadora se considerará, como lo muestra el Cuadro 25, únicamente la rotación de activo total.

Rotación del Activo. Significa que por cada peso invertido en activos, ellos mismos generan \$1,28, \$1,48 Y \$1,62, proyectando una escala ascendente hasta que llega al año 2013 que pasa a registrar 1,27, seguido de 1.69 a 2014 y finaliza 2,01 a 2015. De otra parte, en promedio la empresa tardará 81,47 el primer año, 87,7 el siguiente, 94,48 para 2012, 101,75 para el cuarto año y finalmente 118,01 para el año 2015.

Cuadro 22. Razones Financieras de Actividad

ACTIVIDAD						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación Activo VENTAS ACTIVO TOTAL	1,28	1,48	1,62	1,27	1,69	2,01
Periodo Rot. Activo PERIODO(DIAS) ROTACIÓN ACTIVO	81,47	87,73	94,48	101,75	109,58	118,01

Indicadores de Rendimiento. Este tipo de análisis se implementó para medir la efectividad de la administración que se llevará a cabo en la Empresa objeto de estudio, para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

En consecuencia, los indicadores de rendimiento analizados son los siguientes:

Cuadro 23. Razones Financieras de Rendimiento

RENDIMIENTO						
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margen operacional UTILIDAD OPERACIONAL VENTA NETA	0.057	0.094	0.124	0.127	0.154	0.176
Rendimiento/inversión UTILIDAD NETA ACTIVO TOTAL	5%	10%	14%	5%	13%	22%
Margen Neto UTILIDAD NETA VENTA NETA	0.041	0.065	0.085	0.039	0.075	0.111
Rendimiento Patrimonio UTILIDAD NETA PATRIMONIO	5%	9%	12%	4%	12%	19%
Capital de Trabajo ACTIVO CTE PASIVO CTE	15.603.935	26.066.633	36.288.788	45.550.857	66.980.555	76.296.037

Margen Operacional. La utilidad operacional corresponde al 5, 9 12,13, 15 y 17%, de las ventas netas. Lo cual significa que por cada peso vendido para los diferentes años proyectados, se reportaran 0.5, 0.9, 0.12, 0.13, 0.15 y 0.17 pesos de utilidad operacional.

Rendimiento sobre la inversión. La utilidad neta con respecto al activo total corresponde al 9, 15 Y 21%, es decir que cada \$100 invertidos en activos solamente se podrán \$0.09, \$0.15 y \$ 0.21 en la utilidad neta.

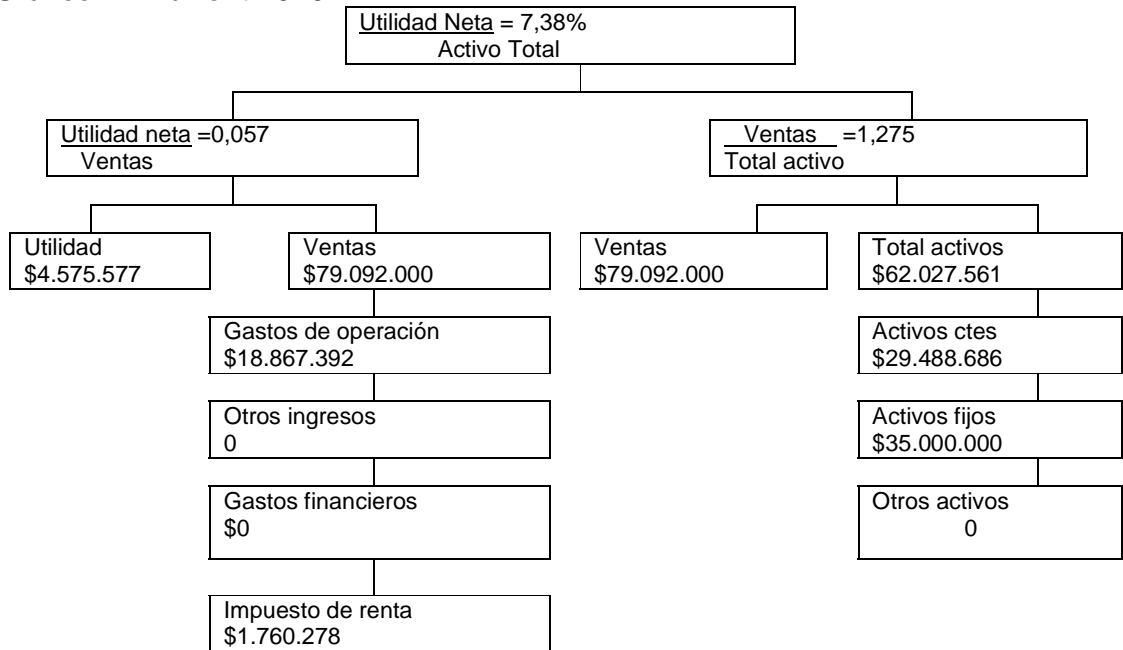
Margen neto. Por cada peso de ingresos por la comercialización, REAPER S.A.S, percibirá una utilidad final a disposición de los socios de \$0.04, \$0.065, \$0.08, \$0.03, \$0.07 y 0.11 para los años de 2010 a 2015 respectivamente, la cual se considera alta si tomamos como referente los ingresos que percibe la empresa.

Rendimiento del patrimonio. Las utilidades netas corresponde al 5%, 9%,12% desde el 2010 a 2012 y 4%,12% y 19% de 2013 a 2015 respectivamente, para el año 2013 la baja se entiende por el préstamo en que incurre la empresa. Esto quiere decir que los socios de la empresa obtendrán un rendimiento sobre su inversión del 10% en promedio, en los correspondientes periodos de estudio.

Capital de Trabajo. Este propiamente no es un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente de la Empresa. En este orden de ideas, los valores relacionados en el Cuadro 26, indica el efectivo o el valor de otros activos corrientes que le quedarían a REAPER S.A.S, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelados de manera inmediata.

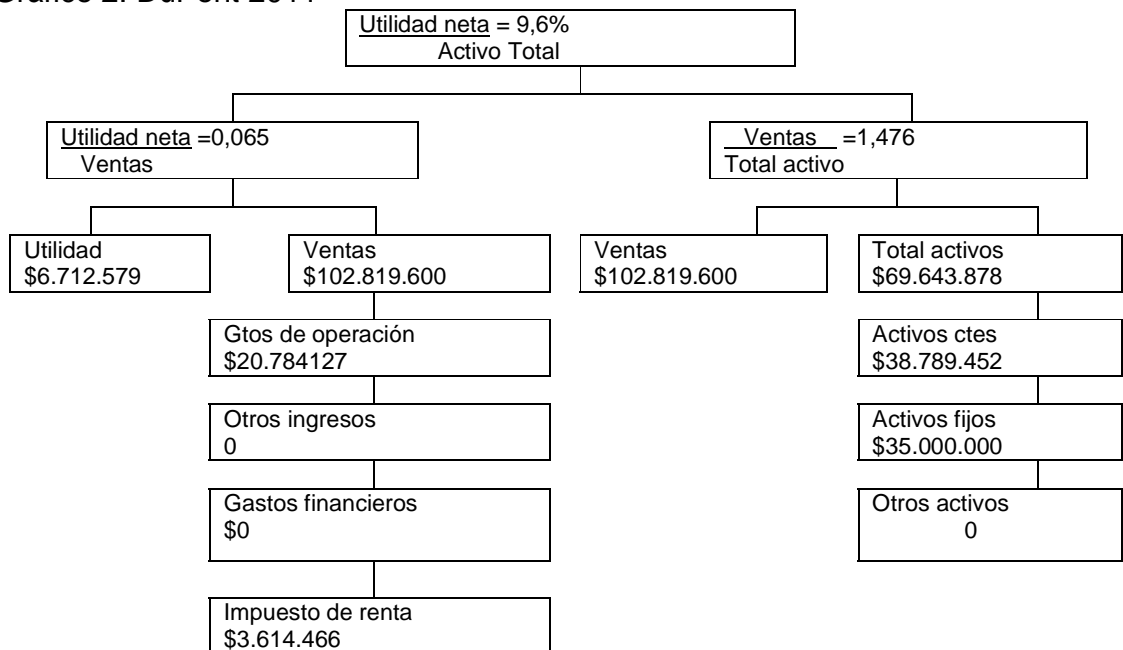
## 9.5 SISTEMA DUPONT PROYECTADO

Gráfico 1. DuPont 2010



Los gastos operacionales corresponden a los egresos que más afecta la utilidad. En la parte derecha se observa que los activos fijos concentran la mayor parte de los activos totales.

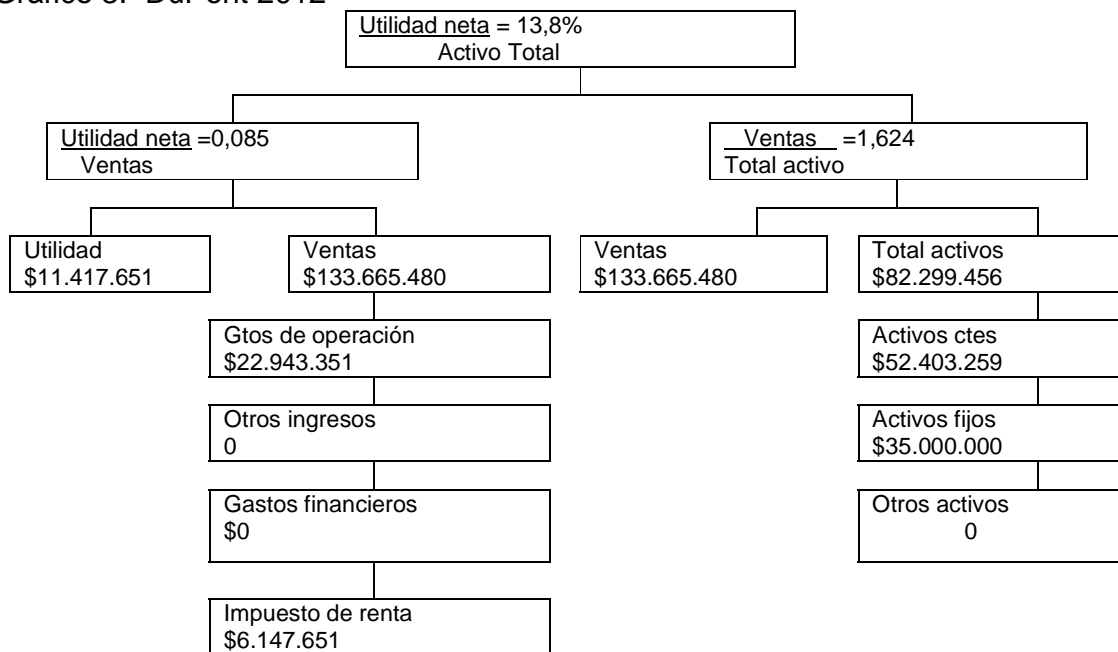
Gráfico 2. DuPont 2011



Obteniendo la relación “Potencial de Utilidades” para REAPER S.A.S en el segundo año proyectado, la rentabilidad de la inversión procede, en mayor grado, del margen de utilidad que dejan las ventas (6.5%) y más que de la rotación del activo total (1.47) consecuentemente, para obtener mayores rendimientos en el largo plazo, la empresa deberá contemplar dentro de su planeación prospectiva, estrategias corporativas de crecimiento que le permitan lograr una creciente participación en el mercado.

Se puede observar que el potencial de utilidades está directamente relacionado a la utilidad que se obtiene al finalizar el ejercicio de los correspondientes años de estudio.

Gráfico 3. DuPont 2012

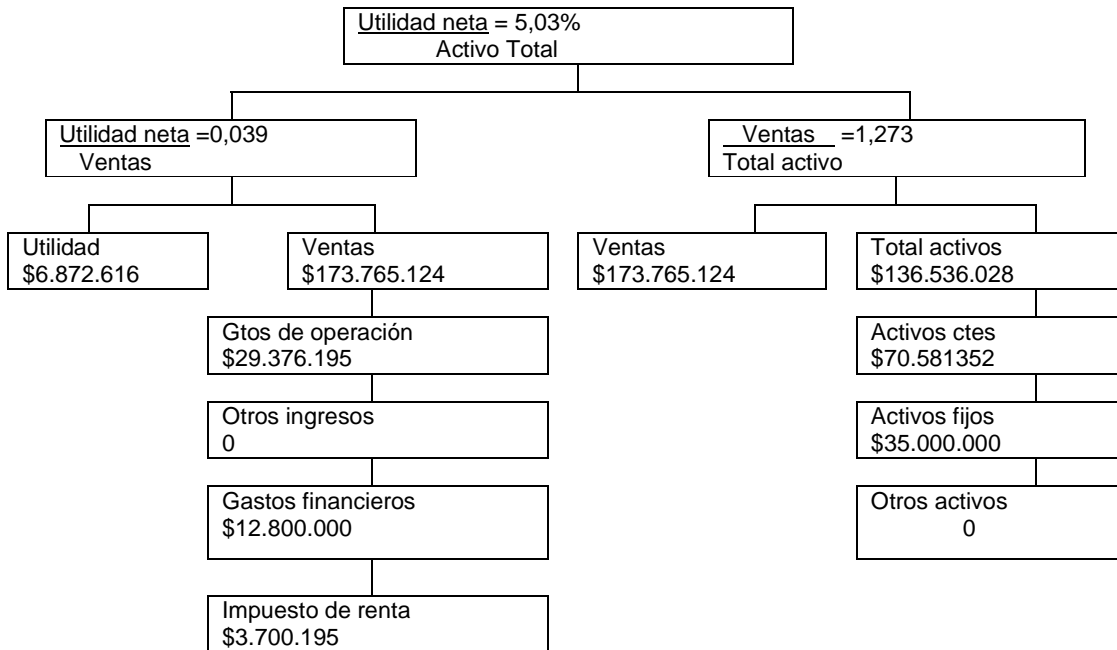


Como lo resume la Grafico 3, los gastos operacionales continúan siendo las erogaciones que afectan de manera relevante la utilidad. En la parte derecha se observa que la inversión, contrario a los dos anteriores periodos, se encuentra concentrada en activos corrientes y en menor proporción en los activos fijos.

Se inicia una diferenciación con respecto a los anteriores periodos estudiados en relación con las erogaciones que realiza la empresa, ya que a partir del mismo se hacen efectivos los pagos del préstamo que ha solicitado para compra de maquinaria por un valor de \$50.000.000 millones de pesos.

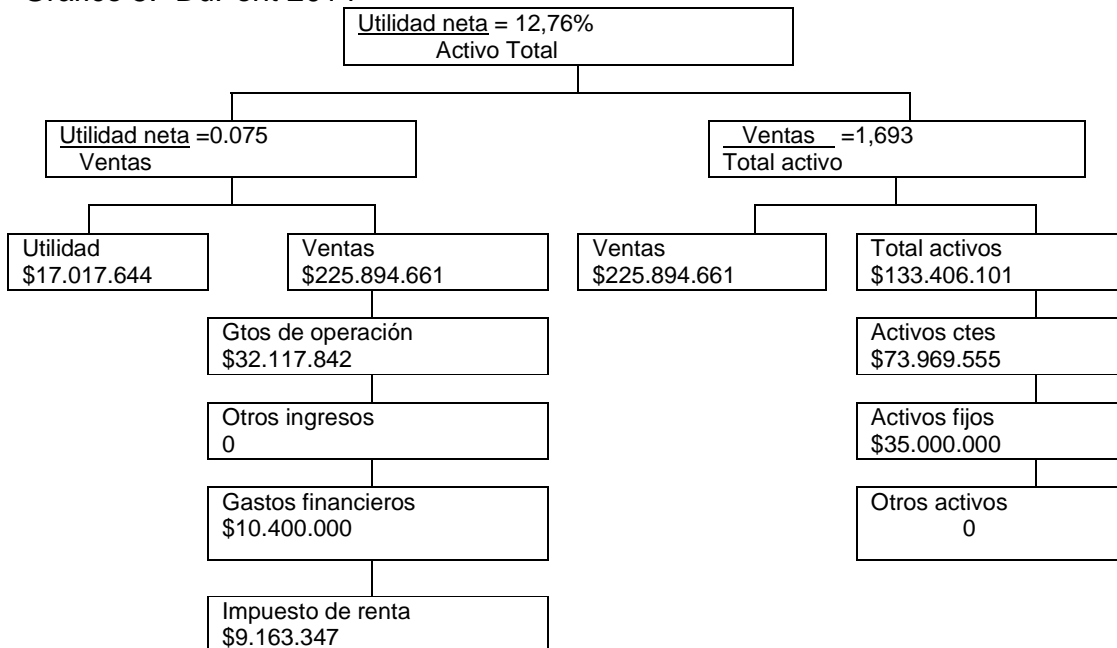
Así que la relación de potencial de utilidades se afectara por la cancelación de dichas obligaciones financieras, por lo antes mencionado, el valor de la utilidad netas es de \$6.872.616 millones para el año 2013.

Gráfico 4. DuPont 2013



Adicionalmente, en el gráfico anterior los activos corrientes concentran cada vez más y a mayor grado, lo concerniente al total de activos.

Gráfico 5. DuPont 2014



Para el presente año el potencial de utilidades da un repunte de optimismo, pues el año anterior fue crítico, además que para éste año también se realiza

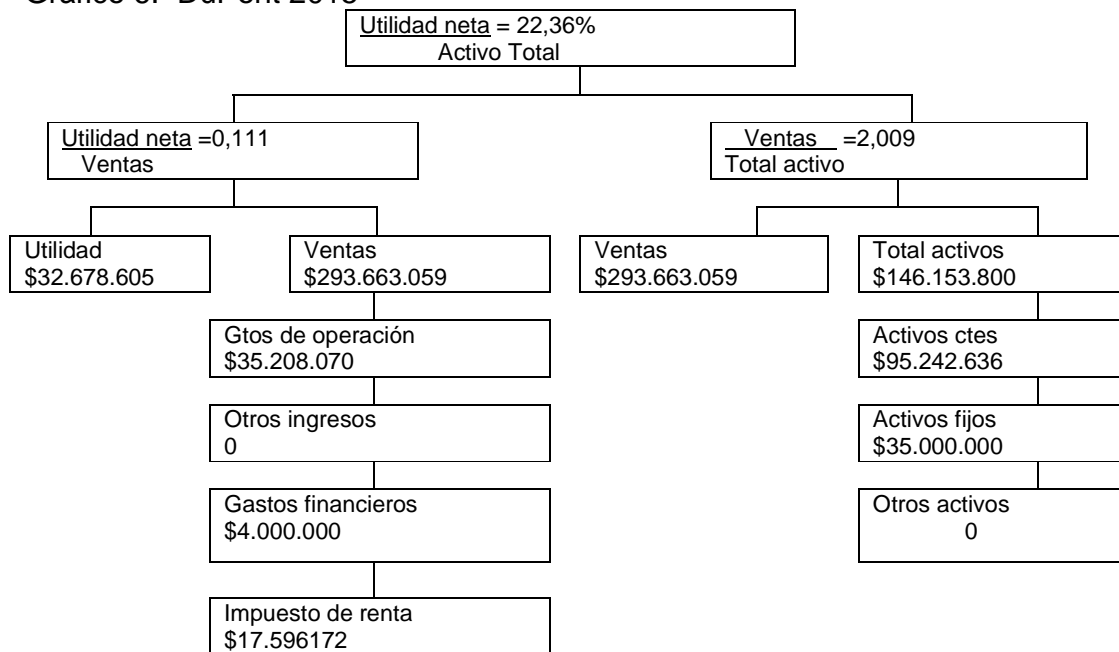
cancelación de las obligaciones financieras, pero la utilidad restante por las ventas es superior y hace que la utilidad neta retome camino hacia la alza.

Con respecto a la concentración que el activo corriente es superior a la del fijo, es porque existe mayor inventario y compras de materiales.

Efectivamente, el año 2005 es donde la utilidad se expresa como la más alta de todos los periodos en observación.

El nivel de ventas es el principal motor que alona para la obtención de mejores utilidades, adicionalmente, los gastos financieros descienden afianzando el repunte de utilidad neta de éste año.

Gráfico 6. DuPont 2015



La tendencia del activo corriente sigue marcada y la rotación de activos es la mayor entre todos los años con un 2,009.



## 10. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

### 10.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción es una herramienta importante en la etapa de contrastación, está compuesta de un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en el sector se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los pasos que se requieren para el desarrollo de la matriz PEEA son:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza industrial (FI) se asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan esas dimensiones.
- Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VA), se asigna un valor numérico que va de –1 (el mejor) a –6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- 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. Se obtiene así un punto de coordenadas (X,Y) y se lo marca.
- 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.

Se determinaron los factores para una PEEA de la siguiente manera:

### POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN
Rendimiento sobre inversión	4
Apalancamiento	3
Capital de trabajo	3
Endeudamiento a corto plazo	1
Rotación de inventarios	3
Rotación de cartera	1
Liquidez	<u>4</u>
PROMEDIO	2.7

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN
Participación en el mercado	2
Calidad del Producto	-1
Ciclo de vida del producto	-2
Capacidad Instalada	-2
Tecnología Empleada	-5
Precios Competitivos	-3
Canales de Mercado	<u>-3</u>
PROMEDIO	-2.5

### POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

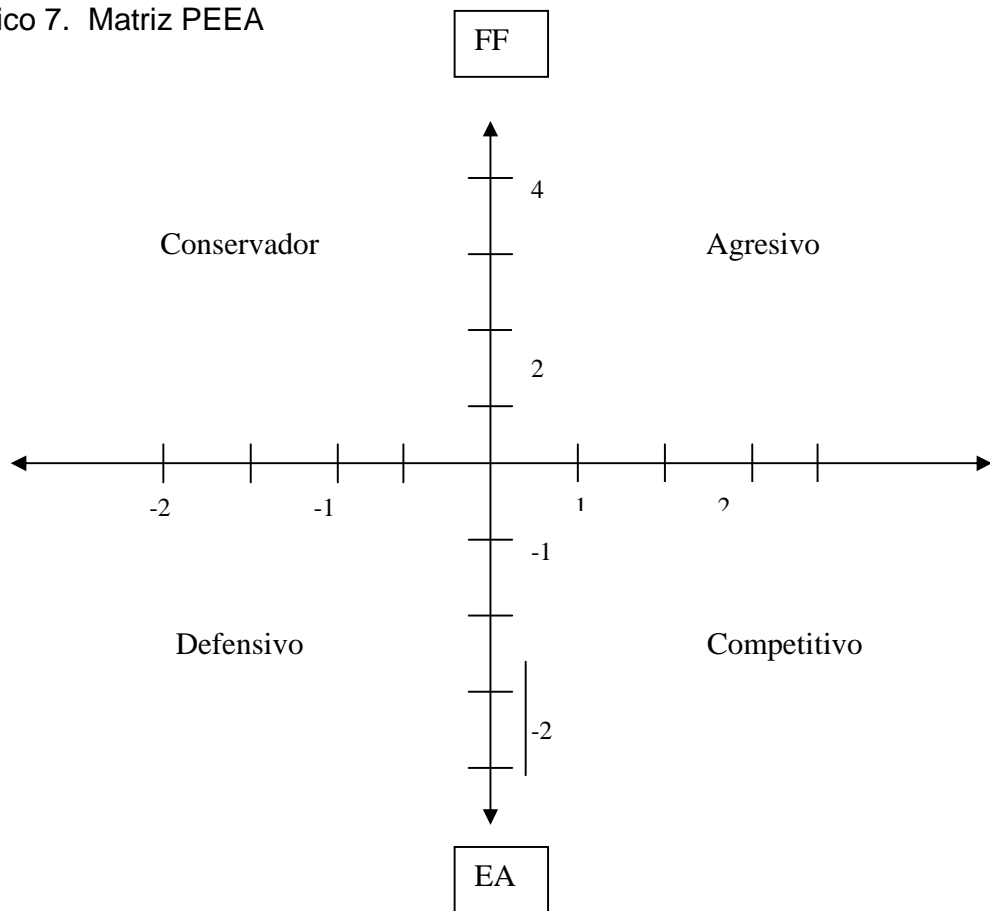
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIFICACIÓN
Cambios tecnológicos	-4
Inflación	-4
Variabilidad de la demanda	-3
P.I.B.	-3
Presión competitiva	-5
Elasticidad de la demanda	<u>-4</u>
PROMEDIO	-3.8

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
Estabilidad financiera	1
Rotación de inventarios	2
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	4
Facilidad de entrega al mercado	<u>3</u>
PROMEDIO	2.6

Eje Y = EA + FF                       $Y = -3.8 + 2.7 = -1.1$

Eje X = FI +(- VC)                       $X = 2.6 - 2.5 = 0.1$

Gráfico 7. Matriz PEEA



La empresa REAPER S.A.S se ubica dentro del plano COMPETITIVO, se diagnostica a una empresa con avance tecnológico, en su capacidad instalada, con una posición financiera no tan fuerte y con un limitado a los canales de mercado. El perfil de estrategia recomendado es la penetración en el mercado con una integración hacia atrás.

## 10.2 VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 10.2.1 Evaluación Financiera

Tasa de Descuento. Se procede a calcular el valor presente neto estimando la tasa exigida por los inversionistas, teniendo en cuenta los riesgos y la característica del proyecto se la estima en 30%.<sup>21</sup>

Ahora se debe calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

$$VPN = \frac{1 + Y1 - C1}{1 + i} + \frac{Y2 - C2}{(1 + i)^2} + \frac{Y3 - C3}{(1 + i)^3} + \dots + \frac{Y5 - C5}{(1 + i)^5}$$

Es decir:

$$VPN = 1 + \frac{(\text{Flujo Neto})}{1 + i} + \frac{(\text{Flujo Neto})^2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{(\text{Flujo Neto})^5}{(1 + i)^5}$$

$$VPN = -50.000.000 + \frac{11.102.688}{(1.30)} + \frac{15.605.462}{(1.30)^2} + \frac{19.603.831}{(1.30)^3} +$$

$$\frac{37.727.789}{(1.30)^4} + \frac{62.032.859}{(1.30)^5} + \frac{94.130.923}{(1.30)^6}$$

$$VNP = -50.000.000 + 8.540.530 + 9.234.001 + 8.923.000 + 13.209.548 + 16.707.253 + 19.501.688$$

$$VPN = -50.000.000 + 76.116.019$$

$$\Rightarrow VNP = \$ 26.116.019$$

30%

<sup>21</sup> Indicadores por sectores. Colombia, tasas representativas del mercado evaluación de acuerdo a sectores productivos. III informe Ministerio de comercio. 2da edición. 2009. P.35.

De acuerdo al anterior análisis financiero se calculó los valores presentes con la tasa mínima de descuento esperada por el inversionista. Con el resultado del VPN se puede interpretar que el proyecto permite recuperar la inversión dejando un excedente para los participantes de \$ 26.116.019.

En este caso el valor presente es mayor que cero, por lo tanto el proyecto es factible. No obstante el inversionista necesita conocer la tasa interna de retorno (TIR), para eso es necesario realizar tres pasos:

- Encontrar el valor presente neto (VPN)
- El VPN ya se calculo a una tasa de oportunidad del 30% y es igual a \$26.116.019.
- Encontrar el VPN opuesto, esto es el primer negativo

$$\text{VPN} = -50.000.000 + \frac{11.102.688}{(1.75)} + \frac{15.605.462}{(1.75)^2} + \frac{19.603.831}{(1.75)^3} +$$

$$\frac{37.727.789}{(1.75)^{(4)}} + \frac{62.032.859}{(1.75)^{(5)}} + \frac{94.130.923}{(1.75)^{(6)}}$$

$$\text{VPN} = -50.000.000 + 26.111.623$$

$$\Rightarrow \text{VNP} = -23.888.377$$

75,14%

- Interpolación del VPN y las tasas de interés

Aquí se tiene que continuar interpolado el VPN y las tasas de interés, entonces se tiene:

$$\text{TIR} = I \text{ inf.} + (I \text{ sup.} - I \text{ inf.}) \frac{\text{VPN Inf.}}{\text{VPN Inf} - \text{VPN Sup}}$$

$$\text{TIR} = 30 + (75,14 - 30) \frac{26.116.019}{26.116.019 - (-23.888.377)}$$

TIR = 53,58 La tasa interna de retorno (TIR) que se obtuvo evidencia que el proyecto es atractivo y que generara buenos dividendos a la empresa.

## 11. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS FINANCIEROS

Los rubros que se han considerado se encuentran estimados dentro de los estados financieros como: el Balance General, el Estado de Resultados, Flujo de Caja e indicadores Financieros.

### Objetivo General:

Posicionar la empresa como un excelente referente de confección tanto en calidad como en precio, por el manejo eficiente de sus recursos logrando un mayor posicionamiento en el mercado, a la vez que se obtenga el desarrollo de nuevos segmentos del mismo.

### Objetivos Específicos:

Establecidos por cada una de las aéreas y / o dependencias.

#### Gerencia General:

- Incrementar las ventas (Nuevos Nichos de Mercado)
- Mejorar la rentabilidad a través de una eficiente administración del activo.
- Mejorar el capital de trabajo.
- Mantener adecuados niveles de gastos
- Implementar políticas Reducción de costos
- Aumentar el margen operativo
- Aumentar la rentabilidad del accionista

#### Tesorería o financiero:

- Lograr flujo de caja positivo
- Ganar en la creación de valor (EVA)

#### Mercadeo:

- Ofrecer productos mejor alineados con las preferencias de los clientes.
- Identificar los segmentos de mercados en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales.
- Mejorar el tiempo de respuesta al cliente en despacho de mercancía.
- Mantener Satisfechas las necesidades del cliente.
- Ofrecer mejor servicio postventa.

Producción:

- Mejorar la planificación y control de la producción.
- Mejorar los tiempos de las líneas de Producción.
- Programar de manera eficiente la utilización de la maquinaria.

Capital Humano:

- Capacitar y entrenar al personal.
- Fomentar el liderazgo en el cliente interno.
- Implementar talleres de motivación y crecimiento personal.
  - Establecer políticas de trabajo en equipo.
  - Lograr un buen clima organizacional.
  - Mejorar la productividad de cada uno de los empleados.

Tecnología e Información:

- Mejorar la capacidad de los sistemas de información
- Implementar tecnología de punta.

Objetivos de Calidad:

- Mantener el cumplimiento en un 100% con todas las normas legales y obligatorias para la fabricación de tubería de concreto para alcantarillado.
- Atención a reclamos en un plazo máximo de 3 días a las quejas y reclamos del cliente.
- Tener máximo 15% de quejas y/o reclamos de los despachos realizados mensualmente.

## 11.1 PLAN OPERATIVO 2010-2105

Dentro del plan se contempla prever las actividades a través de estrategias que resultan de un estudio de análisis externo e interno que permite articular las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para lograr el objetivo financiero de crecimiento de la empresa y creación de valor.

A través del plan de acción se establecen objetivos, estrategias, acciones responsables, recursos enmarcados en el tiempo, lo cual permite a la gerencia conocer la situación actual de la empresa y proyectarla para alcanzar mejores desempeños en función de la productividad, competitividad y rentabilidad.

Cuadro 24. Plan operativo.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Reestructurar el personal operativo	Capacitar al personal en el manejo de la maquinaria	Contactar a los fabricantes	Área operativa	5.000.000	Abril 2010
Reducir los gastos de administración	Disminuir la carga prestacional en la empresa	Implementar Donw sizing.	Subgerencia Administrativa, y Financiera	60% empresa 40% crédito	Mayo 2010
Fortalecer la estructura financiera	Acceder a fuentes de financiación a través de bancos de segundo piso	Realizar las gestiones necesarias para obtener el crédito	Gerencias Equipo financiero Banca de Inversión	Incluir dentro del presupuesto el pago de capital e intereses	Enero de 2012
Incrementar la capacidad Instalada	Convenio con firmas expertas en diseño	Realizar las gestiones necesarias para realizar la contratación	Gerencias Equipo financiero	50.000.000 crédito	Enero 2011
Mejorar la competitividad	Buscar mecanismo de asociación con nuevos competidores y productos sustitutos	Identificar los principales competidores a través de un estudio competitivo	Subgerencia comercial y Oficina de Planeación	\$ 10.000.000	2013
Reducir los costos	Implementar un sistema de costos	Realizar las gestiones necesarias para realizar la contratación	Gerencia Equipo Financiero División de Sistemas	8.000.000	Enero-Febrero 2014
Evitar desfases en la ejecución presupuestal	Elaborar el presupuesto de acuerdo a las necesidades reales de la empresa	Se exija estricto cumplimiento en la ejecución presupuestal	Gerencia, Planeación Subgerencia Administrativa y presupuesto	Recurso humano	En forma continua



## 12. CONCLUSIONES

Aun cuando pueda sonar una exageración hablar de conclusiones finales es un poco complicado dado que consideramos que en temas financieros como planeación estratégica financiera que ha sido nuestro principal objetivo y fin del estudio no se puede hablar de verdades absolutas, con ello no queremos decir que las afirmaciones, datos y conclusiones de las cuales consta éste trabajo sean falsas o irreales, pues los rubros que se han considerado se encuentran estimados dentro de los estados financieros como: el Balance General, el Estado de Resultados, Flujo de Caja e indicadores Financieros; lo que queremos decir es que estas son validas para este estudio y con las condiciones que aquí se plantean.

Es prioridad concluir que la Tasa de interés de retorno supera en más de un 20% a la tasa de oportunidad que tienen los inversionistas pues, es tan solo de un 30%, así, la TIR del proyecto se ubica en el 53,58%, haciendo evidente al proyecto como una opción atractiva de inversión.

A través de la proyección de los estados financieros se muestra que la situación financiera comienza a ser alentadora e inicia a darse en los renglones que corresponden a los gastos totales de administración, pues éstos disminuyen alrededor del 50% su concentración al paso de los años de un 23,9% en el 2010 a un 12% en el 2015.

El apalancamiento que realiza la empresa es positivo, ya que en los años posteriores a la adquisición del préstamo retoma hacia la alza las utilidades, que en el último año del periodo de estudio es la más alta; a pesar, que en este mismo año aún cancela gastos financieros.

El 2015 es el año donde la utilidad se expresa como la más alta de todos los periodos en observación. El nivel de ventas es el principal motor que alona para la obtención de mejores utilidades, adicionalmente, los gastos financieros descienden afianzando el repunte de utilidad neta de éste año en 22,36%.

Mediante los indicadores de endeudamiento se pudo determinar no existe riesgo alguno que las deudas dentro de los periodos analizados no puedan ser pagadas a su vencimiento, acorde a la razón corriente que se detalla en el cuadro No. 20. Esta situación se presenta por cuanto la empresa implementó políticas de financiación basadas en el largo plazo.

Además de tener una composición del patrimonio de buena calidad, garantiza la estabilidad del patrimonio así, de la siguiente forma: se encuentra concentrado en el primer renglón con un 82,9%.

La proyección muestra que las utilidades obtenidas por la empresa se generan principalmente por los incrementos en los ingresos netos. Es decir que la rentabilidad de la empresa depende principalmente del crecimiento real que se logre en los ingresos netos por la producción, de ahí la importancia que tiene para la Empresa el posicionamiento que logre frente a la competencia, de modo que pueda mantener y ampliar mercados.

La mayoría de los activos fijos de la empresa en la proyección todavía tienen tiempo de vida útil, y se adquiere nueva maquinaria dando una buena composición de activos factor que genera tranquilidad a la empresa.

Reaper S.A.S, acorde a la matriz PEEA, es una empresa competitiva.

### 13. RECOMENDACIONES

A pesar que la TIR supera a la TIO, es menester ampliar y consolidarse rápidamente en el mercado, para mejorar el flujo de caja sustentado por el incremento de los ingresos operacionales, y así, transformar la actividad productiva de la empresa en una opción muy atractiva de inversión.

Que el planteamiento financiero se refleje a todos los eslabones del proceso de planeación, enmarcando a las restantes estrategias funcionales: comercial, productiva, recursos humanos, que adquieren lógica cuando están dentro de un marco económico-financiero que garantice no sólo la viabilidad sino también la optimización del plan en su conjunto.

Para que del apalancamiento se aproveche al máximo los resultados, la empresa debe procurar realizar mejoramiento continuo tanto del proceso productivo como tal, sino también de un sistema de costos, adquisición de tecnología.

Tratar de incrementar los aportes sociales para que la calidad del patrimonio no se vea desmejorada al pasar los años en el proceso de producción, y así respaldar las opciones de apalancamiento.

Para lograr un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado es importante que se adopte una orientación hacia el marketing y servicio al cliente, el cual es un aspecto fundamental para prestar un servicio de excelencia de acuerdo a las expectativas de cada cliente y más si se atiende una demanda tan compleja como es el género femenino. Además es importante que la empresa empiece a trabajar por obtener certificados de calidad y se ubique como una de las empresas más importantes del sector, atenta al cambio y requerimientos del mercado.

Llevar el control de los planes operativos periódicamente, haciendo la salvedad que las proyecciones son exactamente parámetros a seguir, pero susceptibles a ajustes y cambios, a razón del sano ejercicio de la actividad empresarial.

Ya que se ubica como empresa competitiva debe fijar estrategias que la lleven a reforzar su posición en el mercado he inherentemente catapultándola en pro de mejorar su posición.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ Alberto. Matemáticas Financieras. Colombia: McGraw-Hill. 1999. 466p.
- BURBANO, Jorge. Presupuestos. Colombia: McGrawHill. 1996. 376p.
- CARRILLO, Gladis. Análisis y Administración Financiera. Colombia: McGrawHill. 1994. 466p.
- CONTRERAS B. Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. UNAD. Santa Fe de Bogotá. 1998. 592p.
- DAVID Fred R. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 2001.
- ESCOBAR, Heriberto y CUARTAS, Mejía. Diccionario Económico Financiero. 2 ed. Colombia: Puntos Suspensivos Editores Consultores, 1996. 335p.
- GUDIÑO, Emma y CORAL, Lucy. Contabilidad 2000. 2 ed. Colombia: Mc-Graw Hill Interamericana, 1997. 311p.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación Colombiana. Mc Graw Hill. México. 1996.
- JONES Gary. Las Decisiones de Marketing. Editorial Deusto. México. 2001.
- KAFFURY, Mario. Gerencia Financiera. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 1996.
- LEGIS EDITORES S.A. Plan Único de Cuentas año 2000. 8 ed. Colombia: Legis, 2000. 434p.
- MAURICE D., Levi. Manual de Finanzas Internacionales. Mc Graw Hill. México. 2001.
- ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia Financiera – Un Enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. México. 2002.
- ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 9 ed. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 1996. 727p.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Bogotá. 2001.
- SERRANO, Javier y VILLAREAL, Julio. Fundamentos de Finanzas. 2 ed. Colombia: Mc-Graw Hill Interamericana, 1997. 242p.