

PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO DE SUPERGRAF IMPRESORES

ANA LUCIA TARAPUEZ CHAMORRO  
JOSÉ MAURICIO SUÁREZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007

PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO DE SUPERGRAF IMPRESORES

ANA LUCIA TARAPUEZ CHAMORRO  
JOSÉ MAURICIO SUÁREZ LÓPEZ

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de  
ESPECIALISTA EN FINANZAS

Asesor: Doctor LUÍS ALBERTO ARCOS ARCOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

**JURADO**

**JURADO**

San Juan de Pasto, Octubre de 2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.”

Artículo 1º del acuerdo número 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

## **AGRADECIMIENTOS**

Cuerpo Docente y Personal Administrativo del Programa Especialización en Finanzas.  
Universidad de Nariño.

Doctor Luís Alberto Arcos Asesor Trabajo de Grado.

Personal de Supergraf Impresores.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	21
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3 OBJETIVOS	21
1 Objetivo General	21
2 Objetivos Específicos	21
4 JUSTIFICACIÓN	22
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO HISTÓRICO	23
2.2 MARCO CONTEXTUAL	24
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.2 MÉTODO	27
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	27
3.3.1 Fuentes Primarias	27
3.3.2 Fuentes Secundarias	27
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.4.1 Observación	27
3.4.2 Entrevista	28
3.4.3 Consulta Bibliográfica	28
4. DIAGNOSTICO SUPERGRAF IMPRESORES	29
4.1 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS	29
4.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA	31
4.3 PRODUCTOS	32
4.4 POSICIÓN COMPETITIVA	34
4.5 BASE HISTÓRICA Y PROYECTADA DEMANDA DE PRODUCTOS	34
5. ANÁLISIS FINANCIERO	38
5.1 CONSIDERACIONES INICIALES	38
5.2 EVOLUCIÓN FINANCIERA	46
5.3 ANÁLISIS VERTICAL	47
5.3.1 Balance General	47
5.3.2 Estado de Resultados	47
5.4 DOFA ÁREA FINANCIERA	47
5.5 RAZONES FINANCIERAS	49
5.5.1 Índices de Liquidez	49
5.5.2 Índices de Rendimiento	50

5.5.3	Índices de Endeudamiento	51	
6.	PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	52	
6.1	PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO	52	
6.1.1	Estado de Resultados Proyectado	52	
6.1.2	Balance General Proyectado	53	
6.1.3	Alternativas de Financiación	54	
6.1.4	Razones Financieras Proyectadas	57	
6.1.4.1	Índices de Liquidez	57	
6.1.4.2	Índices de Rendimiento	61	
6.1.4.3	Índices de Endeudamiento	64	
6.1.5	Flujo de Caja Proyectado	67	
6.1.6	Saldo de Cuentas de Capital de Trabajo	68	
6.1.7	Costo Promedio de Capital y Eva		69
6.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PROPUESTA	71	
6.3	DISEÑO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	71	
6.3.1	Reglamento Interno de Trabajo	71	
6.3.2	Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	83	
6.3.3	Manual de Funciones	85	
7.	CONCLUSIONES		
8.	RECOMENDACIONES		
	BIBLIOGRAFÍA		

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Matriz DOFA	31
<b>Cuadro 2.</b> Matriz Grupo Consultor de Boston	33
<b>Cuadro 3.</b> Participación de los Productos en las Ventas Totales	35
<b>Cuadro 4.</b> Principales Clientes y Productos Comercializados	37
<b>Cuadro 5.</b> Matriz DOFA Área Financiera	48
<b>Cuadro 6.</b> Índices de Liquidez	49
<b>Cuadro 7.</b> Índices de Rentabilidad	50
<b>Cuadro 8.</b> Índices de Endeudamiento	51
<b>Cuadro 9.</b> Estado de Resultados Proyectado	52
<b>Cuadro 10.</b> Balance General Proyectado	53
<b>Cuadro 11.</b> Alternativas de Crédito	54
<b>Cuadro 12.</b> Amortización Crédito de Libre Inversión	55
<b>Cuadro 13.</b> Índices de Liquidez Proyectados	57
<b>Cuadro 14.</b> Índices de Rendimiento Proyectados	61
<b>Cuadro 15.</b> Índices de Endeudamiento Proyectado	64
<b>Cuadro 16.</b> Flujo de Caja Proyectado	67
<b>Cuadro 17.</b> Saldo de las Cuentas de Capital de Trabajo	68
<b>Cuadro 18.</b> Cálculo de WACC y EVA	69
<b>Cuadro 19.</b> Perfil Financiero Proyectado	69



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Participación Porcentual de Los Productos Demandados	35
<b>Figura 2.</b> Razón Corriente	58
<b>Figura 3.</b> Prueba Acida	58
<b>Figura 4.</b> Razón Corriente Vs. Prueba Acida	59
<b>Figura 5.</b> Solidez	59
<b>Figura 6.</b> Capital de Trabajo	60
<b>Figura 7.</b> Margen Bruto	61
<b>Figura 8.</b> Margen Neto de Utilidad	62
<b>Figura 9.</b> Rendimiento del Patrimonio	63
<b>Figura 10.</b> Rendimiento del Patrimonio Vs. Inflación	64
<b>Figura 11.</b> Estructura Financiera	65
<b>Figura 12.</b> Apalancamiento	65
<b>Figura 13.</b> Impacto de la Carga Financiera	66
<b>Figura 14.</b> Valor Económico Agregado	70
<b>Figura 15.</b> Estructura Administrativa Propuesta	71



## GLOSARIO

**ACTIVO: (ASSET):** Individuo que realiza operaciones dentro de un sistema económico tales como consumo, producción, distribución, entre otros.

**ACTIVO CORRIENTE:** son todos aquellos bienes que fácilmente se convierten en efectivo, se venden o se consumen en el corto plazo. Se les denomina activos líquidos y los más comunes son: efectivo, cuentas en bancos, cuentas por cobrar de corto plazo, Títulos de fácil realización, inventarios, pagos anticipados, entre otros.

**ACTIVO DIFERIDO:** Son todos aquellos gastos pagados por anticipado incurridos para recibir en el futuro servicios. Cargos diferidos, que representan bienes o servicios recibidos de los cuales se espera obtener beneficio económico en otros períodos.

**ÁMBITO DEL ANÁLISIS FINANCIERO EXTERNO:** Aspectos externos a la empresa, entre los cuales se tiene en cuenta la situación económica mundial, la situación económica nacional, la situación del sector al cual pertenece la empresa y la situación política y legal.

**ÁMBITO DEL ANÁLISIS FINANCIERO INTERNO:** Aspectos internos de la empresa. Aquí es necesario observar, entre otros aspectos, la organización administrativa, las relaciones laborales, el mercado nacional y de exportación, competencia, cartera, ventas y la producción.

**ANÁLISIS FINANCIERO:** Es un conjunto de principios técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, entre otros.

**ANÁLISIS HORIZONTAL:** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

**ANÁLISIS VERTICAL:** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el

contrario, el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base, nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, entre otros.

**CAPITAL NETO DE TRABAJO:** Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en dinero) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa, en términos de valor, lo que la razón corriente presenta como una relación.

**COSTO: (COST)** Gasto en que se incurre en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio.

**COSTO DE OPORTUNIDAD: (OPPORTUNITY COST)** Término económico que equivale al valor de la mejor alternativa económica que se pierde por dedicar los recursos a otra actividad concreta. En otras palabras, es el beneficio que se está dejando de recibir por invertir los recursos en la alternativa A, en lugar de hacerlo en la alternativa B.

**COSTOS FIJOS: (FIXED COST):** Costos que no dependen del nivel de producción, ya que no experimentan ningún incremento o decremento al aumentar o disminuir el número de unidades producidas.

**COSTOS VARIABLES (VARIABLE COST):** Son los costos que varían dependiendo del nivel de producción y están incorporados directamente en el producto o servicio, tales como: materias primas, salarios, entre otros.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO:** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa, considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

**ESTADO DE FLUJO DE CAJA (CASH FLOW):** Establece las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

**ESTADO DE RESULTADOS:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo.

**ESTADOS FINANCIEROS (FINANCIAL STATEMENTS):** Herramientas de análisis construidas a partir de la recopilación y clasificación de datos contables, las cuales permiten estudiar de forma precisa el funcionamiento de una empresa en una fecha determinada.

**ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS:** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.

**FLUJO DE CAJA: (CASH FLOW)** Cantidad neta de dinero que por su actividad de venta y/o demás ingresos percibe una empresa.

**ILIQUIDEZ:** Situación en la cual un agente no posee activos fácilmente convertibles en dinero o activos que puedan ser utilizados como medio de pago.

**INDICADOR (INDICATOR):** Relación matemática entre dos valores que da como resultado un coeficiente sobre el cual se pueden realizar análisis de funcionamiento o desempeño, ya que pueden sintetizar una situación concreta en un momento dado.

**INDICADOR DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE):** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

**INDICADOR RPG (RENTABILIDAD PRECIO GANANCIA):** Relación entre el precio de una acción y la utilidad por acción. Determina el tiempo de recuperación de la inversión en acciones. Supone que las utilidades del período se mantienen para otros períodos futuros.

**INDICADORES DE ACTIVIDAD:** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

**INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

**INDICADORES DE LEVERAGE:** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

**INDICADORES DE LIQUIDEZ:** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

**INDICADORES DE RENDIMIENTO:** Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

**LEVERAGE:** "Palanca financiera" proporcionada por un fuerte nivel de endeudamiento (generalmente obligatorio) con respecto a la base de fondos propios de una empresa.

**LEVERAGE FINANCIERO TOTAL:** Trata de establecer la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa.

**LEVERAGE TOTAL:** Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para los acreedores de la empresa.

**LIQUIDEZ (LIQUIDITY):** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

**OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO:** El análisis financiero tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico, cual es la situación económica y financiera, por la cual atraviesa la empresa en un momento determinado.

**PASIVO (CURRENT LIABILITIES):** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, entre otros.

**PATRIMONIO (NET WORTH):** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.

**RAZÓN (RATIO):** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general y estado de pérdidas y ganancias) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

**RAZÓN CORRIENTE:** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos.

**RAZÓN O INDICADOR FINANCIERO:** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

**RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE RATIO):** Son las que miden hasta que punto la empresa se está financiando con pasivos externos.

**RAZONES DE EFICIENCIA (EFFICIENCY RATIO):** Son las que miden la eficacia de la empresa en el uso de los activos de la empresa.

**RAZONES DE RENTABILIDAD (PROFITABILITY RATIO):** Son las que miden la efectividad de la gerencia en generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión.

**RAZONES FINANCIERAS:** Son las que permiten medir y analizar en forma relativa la estructura financiera de la empresa, al igual que los puntos débiles y fuertes del negocio; a través del análisis de los estados financieros de la compañía.

**RENDIMIENTO (RETURN):** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles. 2. Ganancia en dinero o apreciable en dinero que un inversionista obtiene de actividades profesionales o de transacciones mercantiles o civiles. Remuneración por el uso del dinero. Se especifica como tasa de interés, tasa de descuento en la mayoría de los activos financieros negociados en moneda legal.

**RENTABILIDAD (PROFITABILITY):** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.

**VALOR PRESENTE NETO – VPN:** Mide en pesos de hoy, el valor del retorno de un proyecto descontando la inversión total realizada y la tasa de interés (rendimiento esperado por el inversionista).

**PLANEACIÓN:** Proceso continuo de análisis de datos, tomas de decisiones y formulación de planes para el futuro, con miras a lograr los objetivos del programa.

**PLANEACIÓN DEL TRABAJO (TAMBIÉN CONOCIDA COMO PLANEACIÓN OPERATIVA):** Proceso mediante el cual la organización decide qué actividades se llevarán a cabo, qué departamento o persona las realizará, los recursos que requerirán y el tiempo en el cual se realizarán. La planeación del trabajo generalmente cubre un período de un año o menos.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso para planear a largo plazo, en un período de tres a cinco años. Este proceso incluye la fijación de objetivos generales, estrategias y objetivos específicos para el programa.

**LEASING (ARRENDAMIENTO FINANCIERO):** Alternativa de inversión por medio de la cual se pueden adquirir activos productores de renta a través de un contrato de arrendamiento.

**CANON DE ARRENDAMIENTO:** Cuota periódica que se debe cancelar dentro de un contrato de leasing; por lo general el valor del canon varía de acuerdo a las fluctuaciones que registre la tasa de interés.

**OPCIÓN DE COMPRA:** Porcentaje de dinero que se cancela al final de la operación de leasing para que el locatario (cliente) tenga la propiedad total del activo.



## RESUMEN EJECUTIVO

SUPERGRAF impresores fue constituida el 2 de mayo de 2003 en la ciudad de pasto por iniciativa familiar. La empresa se dedica al desarrollo de las artes graficas que conjuga su tecnología con el cumplimiento, brindando un servicio de alta calidad al cliente.

Su razón de ser es la elaboración de impresos comerciales y publicitarios, entre los cuales tenemos: libros, revistas, folletos, afiches, tarjetería, volantes, formas contables y papelería en general.

El problema identificado al interior de la empresa es la carencia de planeación administrativa y financiera, lo cual repercute en la toma de decisiones respecto a la inversión, endeudamiento y rentabilidad.

Para contrarrestar esta situación se plantea la necesidad de realizar un diagnostico general de la empresa y específicamente de su área financiera para proponer un plan de mejoramiento, el cual comprende la elaboración de la matriz dofa, el estudio de los estados financieros para los años 2005 y 2006, empleando el análisis vertical, horizontal y razones financieras.

Posteriormente se proyecta un escenario hasta el 2010 para proponer una alternativa de endeudamiento favorable para SUPERGRAF Impresores. De acuerdo al incremento en la demanda para los años 2005 y 2006, se proyecta la compra de una maquina en el año 2008.

Esta situación se analiza desde el punto de vista de endeudamiento, inversión y rentabilidad, para lo cual se realizan proyecciones de estados financieros, razones financieras, flujo de caja, EVA, costo promedio ponderado del capital y tabla de amortización de la alternativa de crédito mas favorable, con el propósito de determinar la viabilidad de la adquisición de la maquina desde la perspectiva de costos financieros, administración del efectivo, generación de ingresos, endeudamiento y creación de valor.

## **ABSTRACT**

SUPERGRAF Impresores was started on the second of may of 2003 in pasto by a family entrepreneurship. It makes graphical arts with good technology, it gives a high quality service to its costumers.

It makes advertising forms, like: books, magazines, brochures, posters, personal cards, accounting papers and papers in general.

This small business has a problem, it is about the business does not have a good management in general. It is a risk about making decisions in investment, earning and costs.

The solution is to do a previous investigation about its general situation and its financial area in order to do a plan of improvement, which includes the study of the financial statements of the years 2005 and 2006, using the vertical method, horizontal analysis and financial reasons.

The SUPERGRAF Impresores outlook until year 2010 is good otherwise they want to get a machine which improves its earnings. As they know the demand increased from year 2005 to year 2006 and the machine will allow to increase the sells level. The machine will be purchased in year 2008.

The situation of the small business is considered from three important areas: earning, investment and costs. They will study financial statements, financial reasons, cash flow, eva, with the intention of determining the viability of the acquisition of the machine from the perspective of financial costs, administration of the cash, generation of income, indebtedness and creation of value.

## INTRODUCCIÓN

La alta competitividad y complejidad de los mercados, producto ello de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un alto grado de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles máximos de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de éxito.

El tema de estudio para este trabajo de Grado se centra en SUPERGRAF Impresores, empresa Nariñense en la cual se adelanta un diagnóstico financiero de la organización y se plantea un plan de mejoramiento que logre posicionar ventajas comparativas que conlleven a su adecuado crecimiento sostenible.

El propósito es ir mas allá de los fríos índices financieros para ello se requiere de un trabajo en equipo que involucre en la planificación como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la Empresa.

Así, al conformarse el plan de mejoramiento financiero, el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que incidan y compongan el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración los índices y razones financieras, sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de las metas a conseguir por parte de la Empresa.

Además deberá interrelacionarse el estudio financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros, los cuales se pueden definirse como la máxima rentabilidad sobre la inversión, el mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores y la mayor participación en el mercado.

Este estudio pretende lograr proporcionar a las directivas de la Empresa unos objetivos que conlleven al manejo eficaz de los recursos financieros propios y externos a los mejores plazos e intereses posibles.

El informe se presenta en siete capítulos en los cuales se presenta a los lectores el desarrollo del proceso investigativo en la siguiente forma:

En el Capítulo 1 se identifica el problema de investigación, para lo cual se expone el planteamiento del problema, objetivos y justificación, entre otros aspectos. El marco de referencia del Estudio se desarrolla en el Capítulo 2 y contiene Marco Histórico y Marco Contextual. La metodología seguida para la recolección, presentación y tratamiento de la información que el Trabajo de Grado requiere para el cumplimiento de los objetivos se presenta en el Capítulo 3.

El informe se complementa en los siguientes capítulos, en los cuales se presentan y analizan los resultados, en el cuarto se realiza un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades financieras y administrativas de SUPERGRAF Impresores, que permite en el Capítulo 5 adelantar un análisis financiero de la Organización y presentar un plan de mejoramiento.

Las conclusiones y recomendaciones del Trabajo se presentan en los Capítulos 7 y 8 respectivamente. Al final se reseña la bibliografía principal que fue consultada en el desarrollo del proceso de investigación.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SUPERGRAF Impresores no cuenta con una adecuada planeación administrativa y financiera que le permita tomar decisiones tendientes a optimizar su desarrollo financiero en términos de obtener mayor rentabilidad y un mayor posicionamiento local.

Es necesario un diagnóstico claro, que indique la actual situación financiera de la empresa, en cuestión de productividad, inversión, formas de crédito y estabilidad, para identificar que ha frenado el crecimiento financiero de SUPERGRAF impresores.

Lo que se pretende es tomar las mejores decisiones de inversión y crédito, que conlleven a crear en SUPERGRAF Impresores ventajas comparativas y competitivas que se amolden a los constantes cambios del mercado. Todo esto por medio de una planeación financiera acorde a los lineamientos u objetivos y metas de la Empresa.

### 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las debilidades y estrategias financieras de SUPERGRAF Impresores para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible a los cambios del mercado?

### 3 OBJETIVOS

**1 Objetivo General.** Realizar un diagnóstico financiero de SUPERGRAF Impresores para formular un plan de mejoramiento del área financiera que permita incrementar su nivel de productividad y competitividad.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos.

- Determinar las principales fortalezas y debilidades de la Empresa y las oportunidades y amenazas de su entorno.
- Identificar las debilidades financieras de SUPERGRAF Impresores.
- Determinar un plan de mejoramiento financiero.
- Plantear la alternativa de inversión más adecuada para el crecimiento financiero y solidez empresarial.

#### **4 JUSTIFICACIÓN**

En la última década el País ha presentando niveles fluctuantes en el comportamiento financiero y económico de los diferentes sectores, especialmente en regiones como la nuestra, la cual está marginada, con pocas perspectivas de desarrollo. Debido a la gran incidencia que generaría un Sector Industrial fortalecido, en la economía de Nariño, se ve necesario realizar el análisis de SUPERGRAF Impresores, detectar sus principales fortalezas y debilidades, para así tener un diagnostico claro, conciso y actualizado en pro de su mejoramiento.

La elaboración del plan de mejoramiento de SUPERGRAF Impresores parte de la idea de aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización con el fin de lograr un óptimo desempeño financiero y empresarial de la Organización.

El estudio realizado se constituye en una herramienta indispensable en la gerencia financiera, es decir, en la toma de decisiones de inversión, endeudamiento y rentabilidad, con lo cual se construya un escenario que permita el posicionamiento y crecimiento sostenido de la empresa.

## 2.

## MARCO DE REFERENCIA

### 1 MARCO HISTÓRICO

Desde la aparición de la imprenta con Gutemberg (s. XV), se ha podido tener testimonio de lo sucedido a través de los siglos. En Colombia, la primera imprenta data del año de 1737, cuando en Bogotá los Jesuitas dieron el primer paso al imprimir una novena del sagrado corazón, la cual trajo disputas étnicas que conllevaron a su posterior cierre en 1755.

En 1777, el Virrey Flórez trae de Cartagena a Don Antonio Espinosa de los Monteros, para fundar en ese entonces la Imprenta Real, la cual realizó la primera obra editada en Colombia llamada Historia de Cristo Paciente (1787). Posteriormente pasaría a ser de 1813 a 1822, la Imprenta del Estado; de 1823 a 1831, la Imprenta de la Republica y desde 1940, la Imprenta Nacional.

En nuestro Departamento se da como fecha de aparición a la imprenta en 1825, con la Imprenta de Mariano Rodríguez, establecida en la Ciudad de Barbacoas; en la Capital de Nariño nace en 1837 por medio del “sabio analfabeta” Pastor Enríquez. La cual fue el principal instrumento de divulgación de mensajes en la disputa político – religiosa que se vivía en la época.

Ya con la conformación del Departamento de Nariño (6 de Agosto de 1904), el 14 de Febrero de 1905, mediante decreto Numero 68, nace la Imprenta del Departamento bajo la coordinación de la Secretaria de Gobierno Departamental, la cual tenía como principal finalidad la realización de un periódico semanal que registraba todos los actos del gobierno seccional y nacional. Su sede desde 1928 esta ubicada en los bajos de la Gobernación de Nariño.

En esta época, la elaboración de los trabajos impresos necesitaba de varias personas dedicadas a realizar diferentes procedimientos, entre los principales estaban los Cajistas y los Prensistas. Los primeros dedicados a la elaboración a mano de los textos y los segundos a su posterior impresión. Esta labor era remunerada a destajo; es decir por trabajo realizado, contratación que se mantiene en un alto porcentaje en las pequeñas empresas litográficas de la Ciudad.

Las primeras maquinas que llegaron a la Ciudad fueron de marca Washington, Chandler y Nebiolo de Medio Pliego, 1/4, y 1/8 de tamaño. Ya en 1965, bajo la Gobernación del Doctor José Maria Salazar Bucheli se importa de Alemania dos impresoras Heidelberg automáticas, que agilizan y mejoran las publicaciones. Años

más tarde se dota de una guillotina electrónica de gran luz de corte. En 1988 empieza la imprenta departamental a utilizar la litografía con una impresora Offset de 1/4 y el equipo completo de fotomecánica; en 1992 se completa este sistema con equipos computarizados de composición e impresión láser.

El desarrollo de la nueva tecnología de composición y prensa en las últimas décadas del siglo XX, luego de muchos años de impresión manual, produjo muchos cambios importantes en los esquemas de trabajo dentro de las artes gráficas, debido a la automatización y a la especialización. Aparecieron especialistas en cada fase del proceso, reduciendo las funciones de los tipógrafos, así comenzaron a surgir diseñadores de tipos, fundidores, compositores, fabricantes de papel, encuadernadores, editores, impresores, entre otros.

La tecnología pasó de lo manual a lo mecánico y automático, y de un mercado limitado a uno masivo. Creció la demanda del material impreso y el desarrollo de la publicidad fomentó el crecimiento de las ventas de diarios y revistas, recuperando a su vez el uso del cartel publicitario.

En la última década, las artes graficas se han enriquecido de innumerables medios que han mejorado la calidad y tiempo de los trabajos litográficos, equipos computarizados y maquinaria offset sofisticada ha permitido la impresión bicolor, tricolor y policromías en un solo tiraje, reduciendo ostensiblemente los pasos para el procesamiento de los textos y los costos de la producción.

## **2 MARCO CONTEXTUAL**

Los tiempos modernos se caracterizan por un alto flujo de información y cambios drásticos que conducen a que el entorno empresarial replantee los viejos paradigmas administrativos por nuevos esquemas gerenciales, creando un vacío en la teoría y la práctica de la administración financiera. De esta manera es necesario que la parte visible de toda organización este en la capacidad de decidir acerca del futuro financiero de la empresa, es decir, lograr la consecución de un ambiente con menor grado de incertidumbre en el corto, mediano y largo plazo.

Es difícil para un empresario afrontar exitosamente los retos que le impone la globalización de los mercados, el incremento de la competencia, la disminución de la capacidad de compra de los consumidores, el incremento de la oferta de bienes y servicios, el cambio en las costumbres y necesidades de los clientes y las decisiones microeconómicas de las empresas y macroeconómicas de los gobiernos exigen a la gerencia la conformación de una estrategia que permita afrontar los obstáculos del futuro.

Estas estrategias deben tener un alto componente financiero, es decir, plantea un adecuado diagnostico.



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

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

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

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros)
- Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos o lo que es lo mismo conversión de ahorro de inversión).
- La inversión financiera (adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros)

En una economía global caracterizada por la competitividad de las empresas, es necesario que se desarrolle una imagen corporativa que permita el posicionamiento en la mente del consumidor. Esta labor requiere del engranaje de varias actividades al interior de la organización, entre ellas la publicidad.

Es aquí donde las Artes Graficas toman un papel primordial en las empresas porque incide directamente en su rentabilidad; aspectos publicitarios como portafolio de servicios, volantes, carpetas y en si material publicitario son instrumentos que acompañados de una gestión organizacional conllevan a un mejoramiento financiero de la Empresa.

Es por esto que en la Ciudad de Pasto, existen aproximadamente 100 pymes dedicadas a la elaboración de material publicitario, la gran mayoría de ellas se caracterizan por ser talleres familiares que cuentan con una estructura básica.

SUPERGRAF Impresores es una Empresa que fue creada el 2 de mayo de 2003 en la ciudad de Pasto por iniciativa familiar. Inicialmente se creo un taller ubicado en la Calle 17 con carrera 29.

Debido a los diferentes negocios que empezaron a surgir se tomo la decisión de ampliar la empresa para atender la creciente demanda identificada en el mercado local y generar soluciones para los clientes. SUPERGRAF Impresores cuenta con una maquinaria Off Set Multilith 1360 monocolor de 1/5, una GTO de 1/4 y una guillotina eléctrica de pliego, necesarias para la elaboración del material publicitario; la creación del diseño, procedimiento esencial dentro de la actividad, se trabaja a través de la figura de outsourcing para brindar un servicio completo a sus clientes.

Su misión la define como una empresa dedicada al desarrollo de las artes graficas que conjuga su tecnología con el cumplimiento, brindando un servicio de alta calidad al cliente.

La visión dirige a la Empresa a estar en constante innovación en el desarrollo de las artes graficas, ofreciendo un servicio moderno y confiable que le permita para el año 2010 posicionarse en el mercado local como la empresa amiga en el campo de la impresión.

Su razón de ser es la elaboración de impresos comerciales y publicitarios, entre los cuales tenemos:

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Afiches
- Tarjetería
- Volantes
- Formas contables
- Papelería en general

Su principal fortaleza es la asesoría en diseño grafico, publicidad y proyectos para las empresas del Departamento de Nariño

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la Investigación se realiza de manera descriptiva y analítica por que a partir de la información financiera de SUPERGRAF Impresores se plantea mecanismos de inversión que permitan obtener beneficios contables y sostenibles.

## **2 MÉTODO**

La Investigación se logra mediante la utilización de los métodos deductivo e inductivo los cuales se realizan por medio de la recopilación de información primaria como secundaria.

## **3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**3.3.1 Fuentes Primarias.** Constituida por los datos otorgados por el personal perteneciente a SUPERGRAF Impresores, el cual suministra la información histórica, contable y financiera; así mismo todo el gremio de impresores vinculados a las diferentes empresas litográficas. La información se recolecto a través de la observación directa y entrevista.

**3.3.2 Fuentes Secundarias.** Conformada por los textos especializados en finanzas, diagnostico, análisis financiero, industria litográfica, historia del sector de las artes graficas y maquinarias OFFSET (maquinaria con planchas litográficas).

## **4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para recolectar información para la elaboración de este estudio, se emplean las técnicas de observación y entrevista. Adicionalmente se realizo la consulta de bibliografía para soportar el estudio.

**3.4.1 Observación.** La información recopilada a través de esta técnica se centra en la descripción de las actividades que se ejecutan dentro de SUPERGRAF Impresores, tanto en el área de producción como en las áreas administrativas.

La observación directa también se aplicó a las empresas que componen el sector, de tal forma que se recopiló información de mecanismos de mercadeo, calidad del producto, instalaciones e infraestructura.

**3.4.2 Entrevista.** Para complementar la información obtenida a través de la observación, se realizaron diversas entrevistas enfocadas a obtener datos de SUPERGRAF Impresores y de los competidores.

Se entrevistó a algunos de los funcionarios de SUPERGRAF Impresores pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa con el propósito de crear una imagen global de la empresa.

Se contactó a empresarios del sector entre ellos los propietarios de Tipografía Cabrera e Impresores Ángel para conocer con mayor profundidad la situación del sector y la evolución que ha tenido en la ciudad de Pasto. Además, se contacto a la directora Ejecutiva de ACOPI Seccional Nariño para obtener información acerca del Sector de Artes Graficas del Departamento.

**3.4.3 Consulta Bibliográfica.** La información contenida en textos es de valiosa importancia para completar y confrontar la información provista por las personas y hechos observados. Para este estudio se consultó periódicos y libros regionales para enmarcar el contexto de la industria de artes graficas; los conceptos en finanzas, diagnostico empresarial e industria litográfica se obtuvieron de la consulta de textos especializados.

#### 4.

#### DIAGNÓSTICO SUPERGRAF IMPRESORES

## 1. DEBILIDADES , OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

La principal fortaleza de SUPERGRAF Impresores es la calidad de sus productos; si se realiza un paralelo entre La Empresa y la competencia ubicada en la ciudad de Pasto, se encuentra que además de la calidad, sobresale en aspectos como precios cómodos, oportunidad de entrega, diseño y variedad de productos.

Para ello se emplean materiales adecuados y acordes con el diseño, obteniendo así un producto agradable y llamativo; el Talento Humano, la maquinaria y las herramientas de trabajo juegan un papel importante, puesto que la calidad también depende de la manera como se lleve a cabo el proceso, el criterio de calidad que posee el equipo de trabajo y la disponibilidad de las herramientas.

Para conquistar el mercado local, SUPERGRAF Impresores requiere mejorar su capacidad física, económica y de talento humano, puesto que posicionarse en el mercado implica contar con la capacidad de respuesta acorde a la demanda. En esta instancia se detectó la debilidad de la empresa, porque carece de una estructura organizativa, planes y herramientas administrativas que le permitan encaminar sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente y de su talento humano. Esta situación, limita múltiples oportunidades que le permitan crecer, expandirse y conquistar otros mercados.

Es preciso mencionar que la empresa tiene la posibilidad de acceder a la financiación a través de Entidades Bancarias, para mejorar o adquirir una nueva máquina que agilice el proceso productivo.

También existen factores externos que perjudican a SUPERGRAF Impresores; la actual crisis política y social del país dificulta el desarrollo de las actividades empresariales. En cuanto a aspectos económicos, las altas tasas de interés que se incrementaron a partir del primer trimestre del 2007, convierten a los préstamos bancarios en una opción de financiación costosa para el empresario.

Partiendo de este análisis, se propone unas estrategias que la empresa podría ejecutar para aprovechar sus fortalezas y oportunidades y contrarrestar sus debilidades y amenazas.

- **ESTRATEGIAS FO:** Son las propicias para aprovechar tanto las fortalezas como las oportunidades, para SUPERGRAF Impresores tenemos:
- **Diferenciación del producto:** La calidad es una característica que ha diferenciado los productos de SUPERGRAF Impresores dentro del mercado local, pero es conveniente que la Empresa trabaje otros aspectos que le permitan

agregar valor a sus productos, de tal manera que el Cliente a la hora de tomar la decisión de compra tenga un respaldo adicional para preferir los productos de SUPERGRAF Impresores. Se debe diferenciar el producto con calidad y servicio, es decir proporcionando valor agregado a los bienes que produce.

- **Segmentación del mercado:** Consiste básicamente en agrupar a los clientes actuales y/o potenciales por grupos, de acuerdo a características comunes que posean, para dirigir todos los esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades; se puede segmentar un mercado de acuerdo al estrato, profesión, nivel de ingresos, entre otros. Para SUPERGRAF Impresores se recomienda realizar primero un estudio de mercado para identificar a los clientes actuales y potenciales a nivel local y regional, para luego segmentar el mercado.
- **ESTRATEGIAS DO:** Permiten atacar las debilidades de la empresa y a la vez aprovechar las oportunidades, en el caso de SUPERGRAF Impresores encontramos:
- **Planeación Administrativa de SUPERGRAF Impresores:** proporcionaría a la empresa una estructura, un orden para canalizar esfuerzos, realizando de esta manera una reestructuración de la Empresa que le permitan al Gerente mejorar las condiciones para competir en el mercado local.
- **Plan de Mejoramiento Financiero:** Esta herramienta generaría las alternativas para manejar de manera mas acertada los recursos de la organización y proporcionarles un enfoque estratégico respecto al endeudamiento y la inversión.
- **ESTRATEGIAS FA:** Son estrategias que permiten aprovechar y reafirmar las fortalezas de la SUPERGRAF Impresores para afrontar las amenazas, entre ellas tenemos:
- **Alianza Estratégica:** En el caso de la Empresa implicaría unirse con otra compañía del sector. Podría aportar la planta física, el good will, el conocimiento que posee en cuanto a la fabricación de los productos y talento humano.
- **Diferenciación del producto**
- **Segmentación del mercado**
- **ESTRATEGIAS DA:** Son estrategias enfocadas a combatir las amenazas y debilidades de la empresa; son útiles para que SUPERGRAF Impresores mejore, las cuales son:
  - **Plan de Mejoramiento Financiero**
  - **Planeación Administrativa**

**Cuadro 1. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad</li> <li>* Precios</li> <li>* Entrega oportuna</li> <li>* Diseño</li> <li>* Variedad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Financiación</li> <li>* Expansión del mercado</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad física</li> <li>* Talento Humano</li> <li>* Planeación Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Altas tasas de interes</li> <li>* Situación económica</li> <li>* Competencia desleal</li> </ul>

*Fuente: Esta investigación*

## 4.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA

La posición que ha ganado SUPERGRAF Impresores dentro del mercado local se debe a la calidad de sus productos, los precios justos y la variedad de diseños y artículos que ofrece a sus clientes; estas se han convertido en sus fortalezas más sólidas, las cuales le han permitido generar una ventaja competitiva que se refleja en la lealtad de sus clientes, el good will y el conocimiento que se posee en cuanto a la fabricación de los productos. Es conveniente que mejore en los aspectos que sobresale, porque competir a nivel local representa producir siguiendo unos estándares de calidad y poseer la capacidad de respuesta para la demanda de nuevos mercados.

Las fortalezas le han permitido a SUPERGRAF Impresores supervivir y crecer desde el año 2003, cuando fue constituida pero el comportamiento del medio externo caracterizado por los problemas de tipo social, político y económico principalmente, representan amenazas que afectan la estabilidad de la Empresa; se considera que

estas amenazas tienen un impacto inmediato, porque están latentes en nuestro entorno y han afectado a la empresa desde que fue creada y hoy en día siguen siendo obstáculos para su desarrollo.

Respecto a la elaboración de medios publicitarios, que es la actividad económica a que se dedica SUPERGRAF Impresores, se considera que, la demanda de estos productos puede incrementar en el mediano plazo, ya que la actividad publicitaria está tomando mayor auge en todo tipo de Empresas que buscan por medio de este medio la oportunidad de hacer conocer y ofrecer sus productos. Si esta tendencia continua, el nivel de utilidades se incrementaría, favoreciendo la adquisición de maquinaria que beneficiará el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y el aprovechamiento del conocimiento, considerado como la tecnología más importante que impera en toda empresa, pero que lastimosamente no es documentado y aprovechado de la manera correcta.

Si se desea fortalecer la posición de SUPERGRAF Impresores dentro del mercado, se propone una *Alianza Estratégica* como el mecanismo para que la Empresa sea competitiva no solo dentro de la ciudad de Pasto, sino también a nivel Departamental. La Empresa podría aplicarla para minimizar los impactos negativos del medio externo y fortalecer su ventaja competitiva.

### **4.3 PRODUCTOS**

En SUPERGRAF Impresores se elaboran los siguientes productos:

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Afiches
- Tarjetería
- Volantes
- Formas contables
- Formas Continuas
- Papelería en general

De los productos que se mencionó anteriormente, las formas continuas representan los Productos Nuevos o Interrogante porque recién se sacaron al mercado, en Junio de 2007, razón por la cual no se conoce la cantidad de ingresos y utilidades que genera, pero se plantea que tanto las ventas como la participación en el mercado de estos productos crecerán en el futuro.

Los Productos Estrella son los folletos, los cuales generan el 40% de los ingresos totales de la empresa, dejando una utilidad del 50%; es decir, estos productos son los que generan mayores ingresos y buenas utilidades.



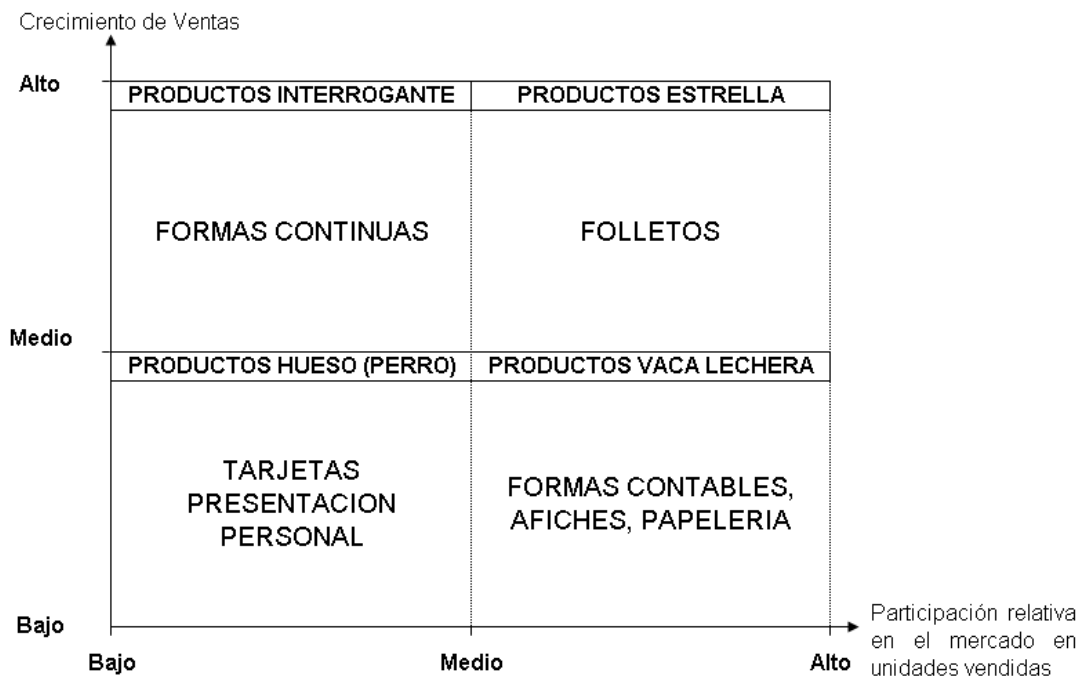
Los Productos Vaca Lechera son las Formas Contables y los medios publicitarios tradicionales, Esta clase de productos genera gran cantidad de utilidades en comparación a los ingresos obtenidos.

Por último, los Productos Hueso o Perro, son aquellos que no generan ni ingresos ni utilidades porque ya no tienen demanda; en el caso de SUPERGRAF Impresores, las tarjetas de presentación personal son productos que tienen una demanda casi nula; debido a que la competencia utiliza una estrategia excesiva para reducir costos.

Las estrategias penetración en el mercado y desarrollo del producto se proponen para los Productos Interrogante, porque se requiere que el cliente conozca el producto y decida comprarlo, para lo cual se requieren campañas publicitarias y ofrecer un producto mejorado en base a las necesidades del cliente.

Los productos Estrella se favorecerían con la ejecución de las estrategias desarrollo de producto, de mercado y diversificación concéntrica, ya que se requiere mantener el nivel de ingresos que estos proporcionan, pero de igual manera lograr mayores utilidades.

**Cuadro 2. Matriz Grupo Consultor de Boston**



Fuente: Esta investigación

#### **4.4 POSICIÓN COMPETITIVA**

El nivel de ventas de los productos de SUPERGRAF Impresores dentro del mercado local ha tenido una disminución por el incremento de la competencia en la ciudad de Pasto. A pesar de contar con una posición fuerte para competir y con las condiciones requeridas para hacerlo, la oferta de productos a bajos costos se convierte en una amenaza considerable para la estabilidad de la Empresa. En muchos casos se presenta que la competencia existente en el mercado emplea estrategias para atraer clientes sin importar el beneficio económico a futuro.

El consumo de los productos registra un comportamiento estable durante el año, pero existen épocas donde se presenta una demanda estacional, como los meses de Junio, Julio y Diciembre por temporada de grados y fin de año. Así mismo en los años en los cuales se presenta elecciones políticas la demanda de medios impresos se incrementa en un 50% a los niveles de venta normales.

En el presente año se firmo un convenio con la Empresa Pedagogías Alternativas de la Ciudad de Bogotá, el cual inicialmente estaba planeado para ejecutarse de forma inmediata, pero por cambios en los sistemas de evaluación del ICFES se pondrá en marcha en el 2008 y consiste en la elaboración de cartillas para los simulacros de Pruebas Saber y Pruebas de Estado. Este negocio, abre la posibilidad de adquirir una nueva maquina destinada a la producción de este material. Las características especiales de la Maquina son:

- Marca: Offset GTO
- Modelo: 1990
- Tamaño: ¼ Mayor
- Impresión: Bicolor
- Componentes: Unidad Numeradora

#### **5 BASE HISTÓRICA Y PROYECTADA DEMANDA DE PRODUCTOS**

SUPERGRAF Impresores presenta información histórica de la demanda de sus productos basado en los libros fiscales de operaciones diarias para los años 2003 y 2004. Posteriormente se considera la información de los Estados Financieros.

El mercado objetivo de la Empresa está constituido por las Microempresas ubicadas en la ciudad de Pasto. Así mismo, el good will que ha ganado la Empresa en el mercado, permite que entidades públicas como la Alcaldía Municipal de Pasto sea uno de los clientes permanentes, al igual que otras organizaciones privadas como Pedagogías Alternativas y Monte de los Olivos.

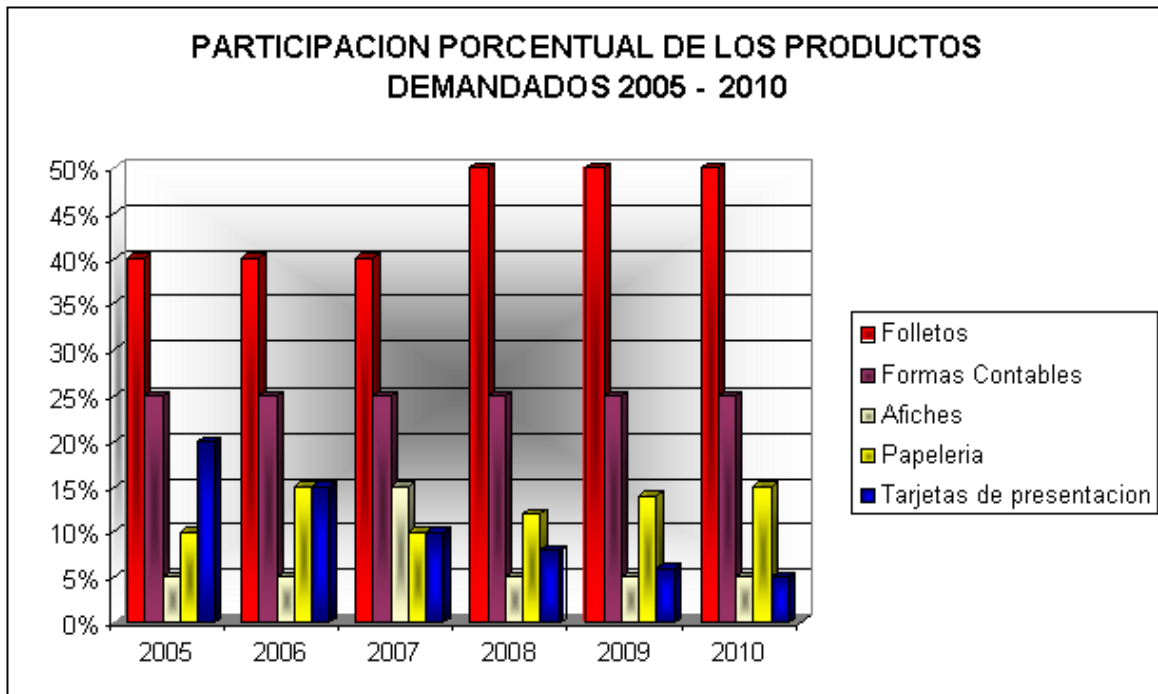
Los principales productos y su participación en las ventas totales de SUPERGRAF Impresores son:

**Cuadro 3. Participación de los Productos en las Ventas Totales**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>								
NIT. 12.749.053-1								
PARTICIPACION DE LOS PRODUCTOS EN LAS VENTAS TOTALES (MILLONES DE PESOS)								
PRODUCTOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Folletos	9,180	10,200	12,000	13,800	15,870	31,740	38,088	45,706
Formas Contables	5,738	6,375	7,500	8,625	9,919	15,870	19,044	22,853
Afiches	1,148	1,275	1,500	1,725	5,951	3,174	3,809	4,571
Papeleria	2,295	2,550	3,000	5,175	3,968	7,618	10,665	13,712
Tarjetas de Presentación	4,590	5,100	6,000	5,175	3,968	5,078	4,571	4,571
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>22,950</b>	<b>25,500</b>	<b>30,000</b>	<b>34,500</b>	<b>39,675</b>	<b>63,480</b>	<b>76,176</b>	<b>91,411</b>

Fuente: Esta investigación

**Figura 1. Participación Porcentual de Los Productos Demandados**



Como se puede observar desde el comienzo en que SUPERGRAF Impresores comenzó a operar, el producto número uno para la Empresa fue la elaboración de

folletos, representado en material educativo para simulacros. Este servicio ha tenido un comportamiento estable hasta el presente año con un porcentaje en el total de ventas netas de 40%. Gracias al convenio con Pedagogías Alternativas, se espera que las ventas por concepto de folletos alcance para finales del 2010 los \$45.706.000.

La conducta más estable (25%) a lo largo de la historia de la Empresa y en las cifras proyectadas según el nivel de clientes, es la elaboración de las formas contables, en las que tenemos las facturas de venta, comprobantes de egresos e ingresos, los contratos de servicios entre otros. Debemos tener en cuenta que estos productos generan gran cantidad de utilidades respecto a los ingresos obtenidos.

El comportamiento del mercado de las artes graficas con respecto a la elaboración de afiches es cíclico. Solo en aquellos años en los cuales se presentan elecciones políticas el indicador se incrementa de manera ostensible. Por otra parte en el mercado objetivo no se presentan numerosos eventos que logren que la demanda de estos elementos se presente en constante aumento.

La oferta de tarjeteria de presentación desde el 2006 esta arrojando unos decrecimientos notorios, hasta el punto que en el último año proyectado este elemento solo aportara el \$4.571.000 de total de las ventas. Esto se explica por las acciones que están tomando diferentes talleres de mandar a imprimir estos elementos a la Ciudad de Cali, donde la maquinaria empleada disminuye los costos drásticamente.

Las entidades o personas que reciben los servicios de SUPERGRAF Impresores encuentran en sus productos altos grados de calidad e innovación. Su principal ventaja es desarrollar una imagen corporativa propia para cada cliente, por lo cual la Empresa cuenta como mayor arma de competitividad el manejo creativo que se le da sus proyectos, con lo cual los clientes ven satisfecha su necesidad de conseguir un diseño propio para cada ocasión.

En el tiempo en que la Empresa esta operando se ha establecido que para los clientes otro factor determinante a la hora de escoger diferentes opciones de impresión es la entrega oportuna de los trabajos, este indicador ha permitido a la Empresa encontrar nuevos nichos de comercialización de sus productos

**Cuadro 4. Principales Clientes y Productos Comercializados**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>	
NIT. 12.749.053-1	
<b>PRINCIPALES CLIENTES Y PRODUCTO VENDIDO</b>	
<b>CLIENTE</b>	<b>PRODUCTO</b>
ALCALDIA MUNICIPAL	Cartillas, Formularios, Volantes, Plegables, Facturas
EMPOPASTO	Cartillas, Folletos, Facturas
INSTITUTO DE EDUCACION SUPERAR	Folletos, Papeleria
MONTE DE LOS OLIVOS	Carteles, Facturas, Volantes, Tarjeteria
PEDAGOGIAS ALTERNATIVAS	Folletos
COLACTEOS	Facturas, Plegables
C.C. VALLE DE ATRIZ	Volantes, Boletas
COPERATIVA DE TRASPORTE SOTOMAYOR	Facturas
PRODUCTOS EL MONO	Etiquetas
CONTACTAR	Facturas, Formatos Varios
EMPAQUETADURAS NARIÑO	Facturas, Comprobantes
REPRESENTACIONES JUAN CARLOS	Facturas, Membretes, Comprobantes

*Fuente: Esta investigación*

## **5. ANÁLISIS FINANCIERO DE SUPERGRAF IMPRESORES**

### **5.1 CONSIDERACIONES INICIALES**

Respecto a la información contable que posee SUPERGRAF Impresores se elaboraron los estados financieros que sirven de base para el diagnóstico financiero que se realizó, principalmente teniendo en cuenta el balance general clasificado, en sus tres componentes:

Activo

Pasivo

Patrimonio

Es de advertir que si bien es cierto la empresa elaboró el Balance General de acuerdo a las normas legales vigentes, hasta la fecha no se tiene información precisa sobre la evolución financiera de la organización que permita tomar decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

Inicialmente se presenta el Balance General y a continuación el Análisis financiero que se sustenta en los resultados de la aplicación de razones e indicadores financieros respecto al desempeño de la organización.



**SUPERGRAF IMPRESORES**  
**NIT. 12.749.053-1**  
**BALANCE GENERAL**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2005**

<b>ACTIVOS</b>			<b>V. RELATIVA</b>
Activo Corriente			
Disponible		5,554,716.00	13.87%
Caja	2,500,000.00		6.24%
Bancos	<u>3,054,716.00</u>		7.63%
Deudores		2,575,650.00	6.43%
Clientes	<u>2,575,650.00</u>		6.43%
Inventarios		1,500,000.00	3.74%
Inventarios	<u>1,500,000.00</u>		3.74%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		9,630,366.00	24.04%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		30,429,484.00	75.96%
Maquinaria y Equipo	31,882,984.00		79.59%
Equipo de Oficina	1,995,000.00		4.98%
Equipo de Computo	4,450,000.00		11.11%
Depreciacion acumulada	<u>7,898,500.00</u>		19.72%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>40,059,850.00</u></u>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras		1,000,000.00	2.50%
Obligaciones Financieras	1,000,000.00		2.50%
Proveedores		1,789,400.00	4.47%
Proveedores	1,789,400.00		4.47%
Cuentas por pagar		200,000.00	0.50%
Impuestos, gravámenes y tasa	200,000.00		0.50%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<u><u>2,989,400.00</u></u>	7.46%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	25,000,000.00		62.41%
Reservas	2,500,000.00		6.24%
Revalorizacion del Patrimonio	7,500,000.00		18.72%
Utilidades del Ejercicio	2,070,450.00		5.17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<u><u>37,070,450.00</u></u>	92.54%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<u><u>40,059,850.00</u></u>	<b>100.00%</b>



**SUPERGRAF IMPRESORES**  
**NIT. 12.749.053-1**  
**BALANCE GENERAL**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

<b>ACTIVOS</b>			<b>V. RELATIVA</b>
Activo Corriente			
Disponible		7,776,602.40	19.49%
Caja	3,500,000.00		8.77%
Bancos	<u>4,276,602.40</u>		10.72%
Deudores		4,172,193.44	10.46%
Clientes	<u>4,172,193.44</u>		10.46%
Inventarios		1,800,000.00	4.51%
Inventarios	<u>1,800,000.00</u>		4.51%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		13,748,795.84	34.46%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		26,151,685.60	65.54%
Maquinaria y Equipo	31,882,984.00		79.91%
Equipo de Oficina	1,995,000.00		5.00%
Equipo de Computo	4,450,000.00		11.15%
Depreciacion acumulada	<u>12,176,298.40</u>		30.52%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><b>39,900,481.44</b></u>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras		600,000.00	1.50%
Obligaciones Financieras	600,000.00		1.50%
Proveedores		1,000,000.00	2.51%
Proveedores	1,000,000.00		2.51%
Cuentas por pagar		225,000.00	0.56%
Impuestos, gravámenes y tasa	225,000.00		0.56%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<u>1,825,000.00</u>	4.57%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	25,000,000.00		62.66%
Reservas	2,500,000.00		6.27%
Revalorizacion del Patrimonio	7,500,000.00		18.80%
Utilidades del Ejercicio	3,075,481.44		7.71%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<u>38,075,481.44</u>	95.43%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<u><b>39,900,481.44</b></u>	<b>100.00%</b>

**SUPERGRAF IMPRESORES**  
**NIT. 12.749.053-1**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2005**

		<b>V. RELATIVA</b>
Ventas Brutas		
Ventas totales	30,000,000.00	<b>100.00%</b>
- Costo de Ventas	6,000,000.00	20.00%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b><u>24,000,000.00</u></b>	<b>80.00%</b>
<b>- Gastos Operacionales</b>	<b>20,699,500.00</b>	
Gastos de Administracion	20,699,500.00	<b>69.00%</b>
Gastos de Personal	15,000,000.00	50.00%
Servicios	2,400,000.00	8.00%
Gastos Legales	200,000.00	0.67%
Depreciacion	3,099,500.00	10.33%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b><u>3,300,500.00</u></b>	<b>11.00%</b>
- Otros Egresos	1,000,000.00	3.33%
Intereses	1,000,000.00	3.33%
Utilidad Antes de Impuesto	2,300,500.00	7.67%
Provision Impuesto de Renta	230,050.00	0.77%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>2,070,450.00</b>	<b>6.90%</b>

**SUPERGRAF IMPRESORES**  
**NIT. 12.749.053-1**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

		<b>V. RELATIVA</b>
Ventas Brutas		
Ventas totales	34,500,000.00	<b>100.00%</b>
- Costo de Ventas	6,900,000.00	20.00%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b><u>27,600,000.00</u></b>	<b>80.00%</b>
<b>- Gastos Operacionales</b>	<b>23,582,798.40</b>	
Gastos de Administracion	23,582,798.40	<b>68.36%</b>
Gastos de Personal	16,440,000.00	47.65%
Servicios	2,640,000.00	7.65%
Gastos Legales	225,000.00	0.65%
Depreciacion	4,277,798.40	12.40%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b><u>4,017,201.60</u></b>	<b>11.64%</b>
- Otros Egresos	600,000.00	1.74%
Intereses	600,000.00	1.74%
Utilidad Antes de Impuesto	3,417,201.60	9.90%
Provision Impuesto de Renta	341,720.16	0.99%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>3,075,481.44</b>	<b>8.91%</b>

**SUPERGRAF IMPRESORES**

**NIT. 12.749.053-1**

**DEPRECIACION**

<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>Vir unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Depreciacion</b>	<b>Cuota</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Maquina Offset	11,000,000	2	22,000,000	10	2,200,000	4,400,000	6,600,000	8,800,000	11,000,000	13,200,000	15,400,000	17,600,000
Guillotina	7,000,000	1	7,000,000	10	700,000		700,000	1,400,000	2,100,000	2,800,000	3,500,000	4,200,000
Quemador	2,882,984	1	2,882,984	10	288,298			288,298	576,597	864,895	1,153,194	1,441,491
Maquina Offset modelo 90	70,000,000	1	133,000,000	10	13,300,000					13,300,000	26,600,000	39,900,000
<b>TOTAL</b>			<b>164,882,984</b>									
<b>Equipo de Oficina</b>												
Equipo oficina	1,995,000	1	<b>1,995,000</b>	10	199,500	399,000	598,500	798,000	997,500	1,197,000	1,396,500	1,596,000
<b>Equipo de Computo</b>												
Computador	1,325,000	2	2,650,000	5	530,000			530,000	1,060,000	1,590,000	2,120,000	2,650,000
Impresora	300,000	1	300,000	5	60,000			60,000	120,000	180,000	240,000	300,000
Impresora	1,500,000	1	1,500,000	5	300,000			300,000	600,000	900,000	1,200,000	1,500,000
<b>TOTAL</b>			<b>4,450,000</b>			4,799,000	7,898,500	12,176,298	16,454,097	34,031,895	51,609,694	69,187,491
<b>DIFERENCIA</b>						4,799,000	3,099,500	4,277,798	4,277,798	17,577,798	17,577,798	17,577,798

## **5.2 EVOLUCIÓN FINANCIERA DE SUPERGRAF IMPRESORES**

A partir del año 2003, fecha en la cual se creó la Empresa y durante el 2004, la contabilidad de SUPERGRAF Impresores se maneja mediante la utilización de libros fiscales de operaciones diarias. En los años siguientes 2005 y 2006 se documentó la información financiera a través de la constitución de Estados Financieros.

Los activos totales de la empresa para el año 2005 fueron de \$40.059.850. Para el año siguiente se presentó un decrecimiento del 0.40%, debido principalmente por la depreciación que se empezó a generar en los equipos de cómputo y el quemador de Planchas.

Así mismo, los efectos de esta disminución se encuentran en la determinación de la Empresa en reducir sus pasivos a corto plazo. Las políticas de SUPERGRAF Impresores, fueron encaminadas a cumplir con los plazos establecidos en el pago de obligaciones con proveedores, para mantener unas buenas relaciones comerciales. Es por ello que las Obligaciones Financieras de corto plazo y con Distribuidores disminuyeron en 38.95% y 44.12% respectivamente.

Las Utilidades netas del ejercicio para el año 2006 presentaron un alza de 48.54%, de igual manera, el patrimonio total de la Empresa evidenció un crecimiento de 2.71%. SUPERGRAF Impresores es una Empresa comprometida con el cumplimiento de su misión y visión, pero su capital social permaneció estable debido a que se planea realizar un endeudamiento a futuro.

En el Estado de Resultados, las Ventas totales en el año 2005 alcanzaron \$30.000.000, cifra que para el año siguiente se incrementó en un 15%, llegando a presentar ventas por \$34.500.000. Esta variación se debió principalmente al convenio que se estableció a finales de año con el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte Municipal en realizar la campaña de prevención de accidentes por medio de la cartilla “conduciendo y caminando seguro respeto mi vida y la de los demás”.

Los Gastos de la Empresa presentaron un alza de 13.93% con respecto al año 2005, por la pérdida de valor que presentaron los activos fijos debido a su uso y por el aumento de la producción, la cual originó que se incrementara el personal temporal de la Empresa y los gastos por concepto de servicios.

De este modo se puede entregar un balance general para el año 2006 con resultados positivos, donde las metas y objetivos planteados se reflejan en la rentabilidad generada y posicionamiento dentro del mercado local, manifestado en la consecución de nuevos clientes y la conservación de los existentes; así como el reconocimiento otorgado por la Cooperativa de Impresores de Occidente.

### **3 ANÁLISIS VERTICAL ESTADOS FINANCIEROS**

**5.3.1 Balance General.** A 31 de diciembre de 2006, del total de los Activos el 19.49% correspondió a Disponible, representado en su mayoría por Bancos (\$4.276.602,40). La cuenta con menor representación para este periodo fue inventarios, con un 4.51% del Activo Total.

Maquinaria y Equipo representa el 79.91% del Activo, compuesto por dos Maquinas Off Set, una guillotina y un quemador de planchas. De igual manera la Depreciación para este periodo representa el 30.52% del Activo Total, disminuyendo el valor del Activo Fijo por el uso que se ha dado a los equipos.

A 31 de diciembre de 2006, el Pasivo estuvo compuesto por deudas a corto plazo. La cuenta Proveedores represento el 2.51% del total del Pasivo mas el Patrimonio, y el Pasivo Total equivale al 4.57% del mismo. Las deudas adquiridas durante el 2006 fueron mínimas, por lo cual las obligaciones con terceros no representa gran impacto en la estabilidad de la empresa.

Del total del Activo, el capital social representa el 62.66%. Los aportes del Propietario y los bienes de propiedad de la Empresa se convierten en un respaldo sólido para enfrentar nuevos proyectos. Las utilidades del periodo equivalen al 7.71% del total del Pasivo mas el Patrimonio, reportando un excedente para invertir en la Empresa.

**5.3.2 Estado de Resultados.** Para el año 2006, del total de los Ingresos (34.500.000), los costos de ventas absorbieron el 20.00%. Respecto a los Gastos Operacionales, estos representan el 68.36% de las ventas totales y dentro de este grupo, los Gastos de Personal absorbieron el 47.65% y los Gastos Legales tan solo constituyen el 0.65%, que equivalen a \$225.000.

La Utilidad final del ejercicio ascendió a \$3.075.481,44 representando el 8.91% del total de las ventas netas.

### **4 DOFA ÁREA FINANCIERA**

Los Estados Financieros del año 2006 presentan una situación favorable para SUPERGRAF Impresores, porque presenta Fortaleza en liquidez y los pasivos corrientes son de cuantía reducida. Adicionalmente se puede observar la generación de Utilidades, las cuales se pueden reinvertir en la Empresa para que cumpla con su objeto social. El buen comportamiento de pago que se maneja como política en la Organización ha generado unas buenas relaciones comerciales con Proveedores, lo cual se refleja en créditos y mejores condiciones de pago.

Analizando las Oportunidades que ofrece el medio externo a SUPERGRAF Impresores, es importante resaltar la devaluación del dólar frente al peso colombiano porque crea un escenario propicio para la importación de maquinaria a menor precio. Las ofertas de crédito de entidades bancarias que si bien han incrementado los intereses ofrecen alternativas como el leasing financiero con tasa variable, para la adquisición de activos productores de ingresos, para aprovechar el beneficio tributario. Adicional a esto, el incremento en la demanda de medios publicitarios a precios cómodos y de entrega oportuna, es un factor determinante para incrementar el tamaño de la Empresa y fortalecerla.

SUPERGRAF Impresores es una empresa que se esta posicionando en el mercado local y para ello debe fortalecer la administración de sus recursos financieros y la capacidad de producción para atender la demanda creciente y ser competitiva dentro de un sector liderado por empresas de tradición como Tipografía Cabrera o Visión Creativa. Otro aspecto por mejorar es la consecución de tecnología para disminuir costos y ser más eficientes en el proceso de producción.

La competencia se convierte en una gran amenaza para la Empresa porque los Tipógrafos están diseñando estrategias para disminuir costos sin importar aspectos como entrega oportuna del producto y calidad. Además, la adquisición de tecnología por parte de las empresas líderes fortalece su ventaja competitiva y se convierte en un aspecto por mejorar por parte de SUPERGRAF Impresores.

**Cuadro 5. Matriz DOFA Área Financiera**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liquidez</li> <li>* Bajo nivel de Pasivos</li> <li>* Generación de utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferta de creditos</li> <li>* Devaluación del dólar</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo contable y financiero</li> <li>* Capacidad de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estrategias para disminuir costos por parte de la competencia</li> </ul>

*Fuente: Esta investigación*

## **5.5 RAZONES FINANCIERAS**

**5.5.1 Índices de Liquidez.** La capacidad de pago a corto plazo de SUPERGRAF Impresores para el año 2006 es positiva porque puede generar \$7.53 para cubrir cada peso de deuda reflejado en el pasivo corriente.

Luego de descontar el Inventario del Activo Corriente, la Empresa dispone de \$6.55 para cubrir de inmediato sus pasivos a corto plazo. Debemos recordar que el resultado en la Prueba Acida superior a 1 sugiere una situación financiera favorable desde el punto de vista de liquidez, como ocurre en este caso.

Para el año 2006 la Empresa refleja gran solidez porque cuenta con \$21.86 para cubrir cada peso de deuda. Este respaldo se refleja en el activo corriente y activo fijo con que se cuenta actualmente, además que su nivel de endeudamiento para el periodo es relativamente bajo.

Si SUPERGRAF Impresores paga sus deudas de corto plazo de manera inmediata, tendría disponible \$11.924.000 en efectivo para invertir en nuevos proyectos.

**Cuadro 6. Índices de Liquidez**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>	
NIT. 12.749.053-1	
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)	
INDICADORES	2006
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	
<b>1- RAZON CORRIENTE</b>	<b>7.53</b>
ACTIVO CORRIENTE	13,749
PASIVO CORRIENTE	1,825
<b>2- PRUEBA ACIDA</b>	<b>6.55</b>
ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO	11,949
PASIVO CORRIENTE	1,825
<b>3- SOLIDEZ</b>	<b>21.86</b>
ACTIVO TOTAL	39,900
PASIVO TOTAL	1,825
<b>4- CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>11,924</b>
ACTIVO CORRIENTE	13,749
PASIVO CORRIENTE	1,825

*Fuente: Esta investigación*



**5.5.2 Índices de Rentabilidad o Rendimiento.** La utilidad bruta representa el 80% de los ingresos totales, lo cual implica que los costos de ventas absorbieron solo el 20% de los ingresos, generando un nivel positivo de rentabilidad antes de gastos e impuestos.

La Utilidad Neta generada por la actividad de la empresa representa el 9% de las ventas totales, indicando una rentabilidad al final del año 2006.

Respecto al cubrimiento de los Costos de Ventas y Gastos generados, se puede observar que estos rubros absorbieron el 88.36% de los ingresos totales, demostrando que se esta generando un nivel de ventas que cubre sus egresos operacionales.

Adicionalmente se esta generando una utilidad sobre el Patrimonio y sobre el Activo Total de 8.08% y 7.71% respectivamente.

**Cuadro 7. Índices de Rentabilidad**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>	
NIT. 12.749.053-1	
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)	
INDICADORES	2006
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>	
<b>1- MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	<b>80%</b>
UTILIDAD BRUTA	27,600
INGRESOS OPERACIONALES	34,500
<b>2- MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	<b>9%</b>
UTILIDAD NETA	3,075
INGRESOS NETOS	34,500
<b>3- CUBRIMIENTO DE COSTOS</b>	<b>88.36%</b>
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	30,483
INGRESOS DE OPERACIÓN	34,500
<b>4- RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROA)</b>	<b>8.08%</b>
UTILIDAD NETA	3,075
PATRIMONIO	38,075
<b>5- RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROE)</b>	<b>7.71%</b>
UTILIDAD NETA	3,075
ACTIVO TOTAL	39,900

*Fuente: Esta investigación*

**5.5.3 Índices de Endeudamiento.** Respecto al nivel de endeudamiento de la Empresa para el año 2006, del total de los Activos, el 4.57% fue financiado por terceros.

Realizando una comparación entre el Pasivo y el Patrimonio, los activos de SUPERGRAF Impresores están soportado en su mayoría en el Patrimonio, así por cada peso del Patrimonio se ha conseguido un apalancamiento de \$0.05 con terceros, lo cual demuestra que la Empresa ha sido financiada con recursos del Propietario.

En cuanto al Apalancamiento Financiero, por cada peso del Patrimonio se ha conseguido un apalancamiento de \$0.02 con Entidades Bancarias.

Analizando el impacto de los Gastos Financieros sobre los Ingresos Totales, se puede afirmar que los mencionados gastos absorbieron el 1.7% del total de las ventas y el 6.70% de la Utilidad Operacional generada por la Empresa, reafirmando así la capacidad de la empresa para cubrir los gastos que genera el apalancamiento financiero aunque sea de cuantía reducida.

**Cuadro 8. Índices de Endeudamiento**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>	
NIT. 12.749.053-1	
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)	
INDICADORES	2006
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>1- ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	<b>4.57%</b>
PASIVO TOTAL	1,825
ACTIVO TOTAL	39,900
<b>2- APALANCAMIENTO</b>	<b>0.05</b>
PASIVO TOTAL	1,825
PATRIMONIO	38,075
<b>3- APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>0.02</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	600
PATRIMONIO	38,075
<b>4- IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA</b>	<b>1.7%</b>
GASTOS FINANCIEROS	600
INGRESOS NETOS	34,500
<b>5- COBERTURA DE INTERESES</b>	<b>6.70</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	4,017
GASTOS FINANCIEROS	600

*Fuente: Esta investigación*

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

### 6.1 Plan de Mejoramiento Financiero

#### 6.1.1 Estado de Resultados Proyectado

Cuadro 9. Estado de Resultados Proyectado

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>											
NIT. 12.749.053-1											
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (MILES DE PESOS)											
CUENTAS	2005	2006		2007		2008		2009		2010	
Ventas Brutas											
Ventas totales	30,000	34,500	15.00%	39,675	15.00%	63,480	60.00%	76,176	20.00%	91,411	20.00%
Costo de Ventas	6,000	6,900	15.00%	7,935	15.00%	9,522	20.00%	11,426	20.00%	13,712	20.00%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>24,000</b>	<b>27,600</b>	15.00%	<b>31,740</b>	15.00%	<b>53,958</b>	70.00%	<b>64,750</b>	20.00%	<b>77,700</b>	20.00%
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>20,700</b>	<b>23,583</b>	13.93%	<b>25,048</b>	6.21%	<b>40,008</b>	59.73%	<b>44,783</b>	11.94%	<b>56,527</b>	26.21%
Gastos de Administracion	20,700	23,583	13.93%	25,048	6.21%	40,008	59.73%	44,783	11.94%	56,527	26.21%
Gastos de Personal	15,000	16,440	9.60%	17,520	6.57%	18,240	4.11%	22,560	23.68%	33,600	48.90%
Servicios	2,400	2,640	10.00%	3,000	13.64%	3,240	8.00%	3,600	11.11%	4,200	16.67%
Gastos Legales	200	225	12.50%	250	11.11%	950	280.00%	1,045	10.00%	1,150	10.00%
Depreciacion	3,100	4,278	38.02%	4,278	0.00%	17,578	310.91%	17,578	0.00%	17,578	0.00%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3,301</b>	<b>4,017</b>	21.71%	<b>6,692</b>	66.59%	<b>13,950</b>	108.45%	<b>19,967</b>	43.13%	<b>21,172</b>	6.00%
Otros Egresos	1,000	600	-40.00%	420	-30.00%	12,600	2900.00%	12,600	0.00%	12,600	0.00%
Intereses	1,000	600	-40.00%	420	-30.00%	12,600	2900.00%	12,600	0.00%	12,600	0.00%
Utilidad Antes de Impuesto	2,301	3,417	48.54%	6,272	83.55%	1,350	-78.47%	7,367	445.61%	8,572	16.33%
Provision Impuesto de Renta	230	342	48.54%	627	83.55%	135	-78.47%	737	445.61%	857	16.33%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>2,070</b>	<b>3,075</b>	48.54%	<b>5,645</b>	83.55%	<b>1,215</b>	-78.47%	<b>6,630</b>	445.61%	<b>7,715</b>	16.33%

Fuente: Esta investigación

## 2 Balance General Projectado

**Cuadro 10. Balance General Projectado**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>											
NIT. 12.749.053-1											
BALANCE GENERAL PROYECTADO (MILES DE PESOS)											
CUENTAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010					
<b>ACTIVOS</b>											
Disponible	5,555	7,777	40.00%	11,665	50.00%	13,998	20.00%	16,823	20.18%	20,188	20.00%
Caja	2,500	3,500	40.00%	5,250	50.00%	6,300	20.00%	7,586	20.41%	9,103	20.00%
Bancos	3,055	4,277	40.00%	6,415	50.00%	7,698	20.00%	9,237	20.00%	11,085	20.00%
Clientes	2,576	4,172	61.99%	6,258	50.00%	7,065	12.89%	8,337	18.00%	10,004	20.00%
Inventarios	1,500	1,800	20.00%	3,268	81.55%	3,921	20.00%	4,706	20.00%	6,948	47.64%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,630</b>	<b>13,749</b>	<b>42.77%</b>	<b>21,191</b>	<b>54.13%</b>	<b>24,984</b>	<b>17.90%</b>	<b>29,866</b>	<b>19.54%</b>	<b>37,139</b>	<b>24.35%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>30,429</b>	<b>26,152</b>	<b>-14.06%</b>	<b>21,874</b>	<b>-16.36%</b>	<b>137,296</b>	<b>527.67%</b>	<b>119,718</b>	<b>-12.80%</b>	<b>102,140</b>	<b>-14.68%</b>
Maquinaria y Equipo	31,883	31,883	0.00%	31,883	0.00%	164,883	417.15%	164,883	0.00%	164,883	0.00%
Equipo de Oficina	1,995	1,995	0.00%	1,995	0.00%	1,995	0.00%	1,995	0.00%	1,995	0.00%
Equipo de Computo	4,450	4,450	0.00%	4,450	0.00%	4,450	0.00%	4,450	0.00%	4,450	0.00%
Depreciacion acumulada	7,899	12,176	54.16%	16,454	35.13%	34,032	106.83%	51,610	51.65%	69,187	34.06%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>40,060</b>	<b>39,900</b>	<b>-0.40%</b>	<b>43,065</b>	<b>7.93%</b>	<b>162,281</b>	<b>276.83%</b>	<b>149,584</b>	<b>-7.82%</b>	<b>139,280</b>	<b>-6.89%</b>
<b>PASIVO</b>											
Pasivo Corriente	2,989	1,825	-38.95%	1,370	-24.93%	14,390	950.36%	14,653	1.83%	14,959	2.09%
Obligaciones Financieras	1,000	600	-40.00%	420	-30.00%	12,600	2900.00%	12,600	0.00%	12,600	0.00%
Proveedores	1,789	1,000	-44.12%	700	-30.00%	840	20.00%	1,008	20.00%	1,210	20.00%
Cuentas por pagar	200	225	12.50%	250	11.11%	950	280.00%	1,045	10.00%	1,150	10.00%
Impuestos, gravámenes y tasas	200	225	12.50%	250	11.11%	950	280.00%	1,045	10.00%	1,150	10.00%
Obligaciones Financieras a LP	0	0		0		50,400		37,800	-25.00%	25,200	-33.33%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,989</b>	<b>1,825</b>	<b>-38.95%</b>	<b>1,370</b>	<b>-24.93%</b>	<b>64,790</b>	<b>4629.20%</b>	<b>52,453</b>	<b>-19.04%</b>	<b>40,159</b>	<b>-23.44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital Social	25,000	25,000	0.00%	25,750	3.00%	68,768	167.06%	64,643	-6.00%	65,290	1.00%
Reservas	2,500	2,500	0.00%	2,575	3.00%	6,877	167.06%	6,464	-6.00%	6,529	1.00%
Revalorizacion del Patrimonio	7,500	7,500	0.00%	7,725	3.00%	20,630	167.06%	19,393	-6.00%	19,587	1.00%
Utilidades del Ejercicio	2,070	3,075	48.54%	5,645	83.55%	1,215	-78.47%	6,630	445.61%	7,715	16.36%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37,070</b>	<b>38,075</b>	<b>2.71%</b>	<b>41,695</b>	<b>9.51%</b>	<b>97,491</b>	<b>133.82%</b>	<b>97,131</b>	<b>-0.37%</b>	<b>99,121</b>	<b>2.05%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>40,060</b>	<b>39,900</b>	<b>-0.40%</b>	<b>43,065</b>	<b>7.93%</b>	<b>162,281</b>	<b>276.83%</b>	<b>149,584</b>	<b>-7.82%</b>	<b>139,280</b>	<b>-6.89%</b>

Fuente: Esta investigación

**6.1.3 Alternativas de Financiación.** El estudio financiero de SUPERGRAF Impresores indica que para el año 2006 la empresa tiene los recursos disponibles para emprender nuevos proyectos, lo cual se refleja en su bajo nivel de endeudamiento con terceros y por la solidez otorgada por el patrimonio que posee.

Considerando esta situación y aprovechando el incremento en la demanda, se observa la necesidad de adquirir una Maquina con la cual se agilice el proceso de producción, reduciendo tiempo y costos. Para ello se ha estudiado varias alternativas de maquinaria que sean beneficiosas en precio y condiciones.

Dicha alternativa se planea ejecutar en el año 2008, para ello se consideran dos opciones, mediante un crédito de libre consumo y por medio de un Leasing financiero.

**Cuadro 11. Alternativas de Crédito**

COMPARACION ALTERNATIVAS DE CREDITO							
Compra por Leasing	Valor	Cantidad	Interes mes vencido(variable)	Plazo (mes)	Interes mes	Interes 1 año	Interes 5 años
Maquina Off Set	70,000,000.00	1	1.6275	60	1139250	13671000	68355000
Compra por Credito LI	Valor	Cantidad	Interes mes vencido (fijo)	Plazo (mes)	Interes mes	Interes 1 año	Interes 5 años
Maquina Off Set	70,000,000.00	1	1.5	60	1050000	12600000	63000000

Las dos alternativas plantean ventajas, por un lado el Leasing financiero ofrece un beneficio tributario, por que durante el tiempo que dure el contrato, la Maquina estará bajo la propiedad de la Compañía de Financiamiento Comercial, lo cual no implica el incremento en los activos y patrimonio y por consiguiente la no declaración del impuesto de patrimonio, ni su alteración en la declaración de renta. Adicionalmente, el registro contable del canon periódico se hace como un gasto de arrendamiento.

Su desventaja es que el interés es variable y su comportamiento depende de la fluctuación del indicador al cual este sujeto; en este caso esta ligado al comportamiento de la DTF la cual esta indexada por un margen que depende del nivel de ingresos y de activos de la Empresa. Este interés se reliquida cada tres meses considerando las variaciones presentadas en el indicador.

Por otra parte la financiación a través de un crédito de libre inversión ofrece un interés fijo, lo cual proporciona un alto grado de seguridad y maniobra en el manejo del pasivo de la Empresa, asegurando el dinero final a pagar por la Maquina durante los cinco años.

De acuerdo a las alternativas planteadas, es más conveniente optar por el crédito de libre inversión, debido a la modalidad de interés que ofrece, así mismo es preciso que las pequeñas empresas afronten el manejo de los Impuestos establecidos por el Gobierno de una manera diferente, considerándolo como un aporte al desarrollo del país.

## Cuadro 12. Amortización Crédito de Libre Inversión

SUPERGRAF IMPRESORES

NIT. 12.749.053-1

Periodo	Cuota	Interes	Abono Capital	Saldo
0	—	—	—	70,000,000.00
1	\$ 1,777,539.92	1,050,000.00	\$ 727,539.92	\$ 69,272,460.08
2	\$ 1,777,539.92	1,039,086.90	\$ 738,453.02	\$ 68,534,007.06
3	\$ 1,777,539.92	1,028,010.11	\$ 749,529.81	\$ 67,784,477.25
4	\$ 1,777,539.92	1,016,767.16	\$ 760,772.76	\$ 67,023,704.49
5	\$ 1,777,539.92	1,005,355.57	\$ 772,184.35	\$ 66,251,520.13
6	\$ 1,777,539.92	993,772.80	\$ 783,767.12	\$ 65,467,753.02
7	\$ 1,777,539.92	982,016.30	\$ 795,523.62	\$ 64,672,229.39
8	\$ 1,777,539.92	970,083.44	\$ 807,456.48	\$ 63,864,772.91
9	\$ 1,777,539.92	957,971.59	\$ 819,568.33	\$ 63,045,204.59
10	\$ 1,777,539.92	945,678.07	\$ 831,861.85	\$ 62,213,342.73
11	\$ 1,777,539.92	933,200.14	\$ 844,339.78	\$ 61,369,002.96
12	\$ 1,777,539.92	920,535.04	\$ 857,004.88	\$ 60,511,998.08
13	\$ 1,777,539.92	907,679.97	\$ 869,859.95	\$ 59,642,138.13
14	\$ 1,777,539.92	894,632.07	\$ 882,907.85	\$ 58,759,230.28
15	\$ 1,777,539.92	881,388.45	\$ 896,151.47	\$ 57,863,078.82
16	\$ 1,777,539.92	867,946.18	\$ 909,593.74	\$ 56,953,485.08
17	\$ 1,777,539.92	854,302.28	\$ 923,237.64	\$ 56,030,247.44
18	\$ 1,777,539.92	840,453.71	\$ 937,086.21	\$ 55,093,161.23
19	\$ 1,777,539.92	826,397.42	\$ 951,142.50	\$ 54,142,018.73
20	\$ 1,777,539.92	812,130.28	\$ 965,409.64	\$ 53,176,609.09
21	\$ 1,777,539.92	797,649.14	\$ 979,890.78	\$ 52,196,718.30
22	\$ 1,777,539.92	782,950.77	\$ 994,589.15	\$ 51,202,129.16
23	\$ 1,777,539.92	768,031.94	\$ 1,009,507.98	\$ 50,192,621.18
24	\$ 1,777,539.92	752,889.32	\$ 1,024,650.60	\$ 49,167,970.57
25	\$ 1,777,539.92	737,519.56	\$ 1,040,020.36	\$ 48,127,950.21
26	\$ 1,777,539.92	721,919.25	\$ 1,055,620.67	\$ 47,072,329.55
27	\$ 1,777,539.92	706,084.94	\$ 1,071,454.98	\$ 46,000,874.57
28	\$ 1,777,539.92	690,013.12	\$ 1,087,526.80	\$ 44,913,347.77
29	\$ 1,777,539.92	673,700.22	\$ 1,103,839.70	\$ 43,809,508.06
30	\$ 1,777,539.92	657,142.62	\$ 1,120,397.30	\$ 42,689,110.77

31	\$ 1,777,539.92	640,336.66	\$ 1,137,203.26	\$ 41,551,907.51
32	\$ 1,777,539.92	623,278.61	\$ 1,154,261.31	\$ 40,397,646.20
33	\$ 1,777,539.92	605,964.69	\$ 1,171,575.23	\$ 39,226,070.97
34	\$ 1,777,539.92	588,391.06	\$ 1,189,148.86	\$ 38,036,922.12
35	\$ 1,777,539.92	570,553.83	\$ 1,206,986.09	\$ 36,829,936.03
36	\$ 1,777,539.92	552,449.04	\$ 1,225,090.88	\$ 35,604,845.15
37	\$ 1,777,539.92	534,072.68	\$ 1,243,467.24	\$ 34,361,377.91
38	\$ 1,777,539.92	515,420.67	\$ 1,262,119.25	\$ 33,099,258.66
39	\$ 1,777,539.92	496,488.88	\$ 1,281,051.04	\$ 31,818,207.62
40	\$ 1,777,539.92	477,273.11	\$ 1,300,266.81	\$ 30,517,940.81
41	\$ 1,777,539.92	457,769.11	\$ 1,319,770.81	\$ 29,198,170.00
42	\$ 1,777,539.92	437,972.55	\$ 1,339,567.37	\$ 27,858,602.63
43	\$ 1,777,539.92	417,879.04	\$ 1,359,660.88	\$ 26,498,941.75
44	\$ 1,777,539.92	397,484.13	\$ 1,380,055.79	\$ 25,118,885.96
45	\$ 1,777,539.92	376,783.29	\$ 1,400,756.63	\$ 23,718,129.33
46	\$ 1,777,539.92	355,771.94	\$ 1,421,767.98	\$ 22,296,361.35
47	\$ 1,777,539.92	334,445.42	\$ 1,443,094.50	\$ 20,853,266.85
48	\$ 1,777,539.92	312,799.00	\$ 1,464,740.92	\$ 19,388,525.93
49	\$ 1,777,539.92	290,827.89	\$ 1,486,712.03	\$ 17,901,813.90
50	\$ 1,777,539.92	268,527.21	\$ 1,509,012.71	\$ 16,392,801.19
51	\$ 1,777,539.92	245,892.02	\$ 1,531,647.90	\$ 14,861,153.29
52	\$ 1,777,539.92	222,917.30	\$ 1,554,622.62	\$ 13,306,530.67
53	\$ 1,777,539.92	199,597.96	\$ 1,577,941.96	\$ 11,728,588.71
54	\$ 1,777,539.92	175,928.83	\$ 1,601,611.09	\$ 10,126,977.62
55	\$ 1,777,539.92	151,904.66	\$ 1,625,635.26	\$ 8,501,342.36
56	\$ 1,777,539.92	127,520.14	\$ 1,650,019.78	\$ 6,851,322.58
57	\$ 1,777,539.92	102,769.84	\$ 1,674,770.08	\$ 5,176,552.50
58	\$ 1,777,539.92	77,648.29	\$ 1,699,891.63	\$ 3,476,660.86
59	\$ 1,777,539.92	52,149.91	\$ 1,725,390.01	\$ 1,751,270.86
60	\$ 1,777,539.92	26,269.06	\$ 1,751,270.86	\$ 0.00

**Fuente: Esta investigación**

De este modo, para el año 2008 con la adquisición de la nueva maquina, los ingresos por concepto de ventas se incrementarían en un 80%. Esto debido a que se estima que se mantengan los niveles de producción existentes hasta el momento y sumado a esto se espera que la producción de la maquinaria adquirida permita atender el nivel de demanda del convenio con La Empresa Pedagogías Alternativas de la ciudad de

Bogotá. La política de SUPERGRAF Impresores respecto a ventas es alcanzar un alza mínima del 10% anual.

Dentro de las políticas contempladas se estima que los costos por concepto de ventas representen como máximo el 30% de los ingresos operacionales.

Considerando que se conserve el escenario en que se desenvuelve la empresa, se estima que la utilidad neta presentará un decrecimiento para el año 2007 en 19.12%, debido al incremento de los costos de ventas en un 27.31%. Pero se prevé que para los años siguientes, las utilidades del ejercicio crezcan progresivamente.

Al buscar el crecimiento de la Empresa se debe eliminar los miedos que se tienen al pago de impuestos.

## 4 Razones Financieras Proyectadas

### 6.1.4.1 Índices de Liquidez

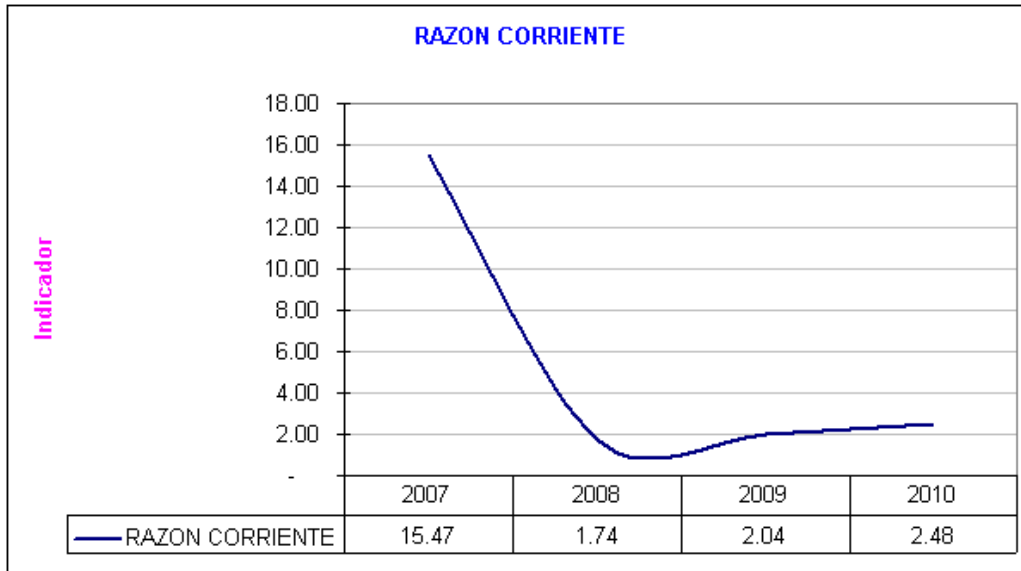
**Cuadro 13. Índices de Liquidez Proyectados**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>				
NIT. 12.749.053-1				
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)				
	2007	2008	2009	2010
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>1- RAZON CORRIENTE</b>	<b>15.47</b>	<b>1.74</b>	<b>2.04</b>	<b>2.48</b>
ACTIVO CORRIENTE	21,191	24,984	29,866	37,139
PASIVO CORRIENTE	1,370	14,390	14,653	14,959
<b>2- PRUEBA ACIDA</b>	<b>13.08</b>	<b>1.46</b>	<b>1.72</b>	<b>2.02</b>
ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIO	17,923	21,063	25,160	30,192
PASIVO CORRIENTE	1,370	14,390	14,653	14,959
<b>3- SOLIDEZ</b>	<b>31.43</b>	<b>2.50</b>	<b>2.85</b>	<b>3.47</b>
ACTIVO TOTAL	43,065	162,281	149,584	139,280
PASIVO TOTAL	1,370	64,790	52,453	40,159
<b>4- CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>19,821</b>	<b>10,594</b>	<b>15,213</b>	<b>22,180</b>
ACTIVO CORRIENTE	21,191	24,984	29,866	37,139
PASIVO CORRIENTE	1,370	14,390	14,653	14,959

*Fuente: Esta investigación*

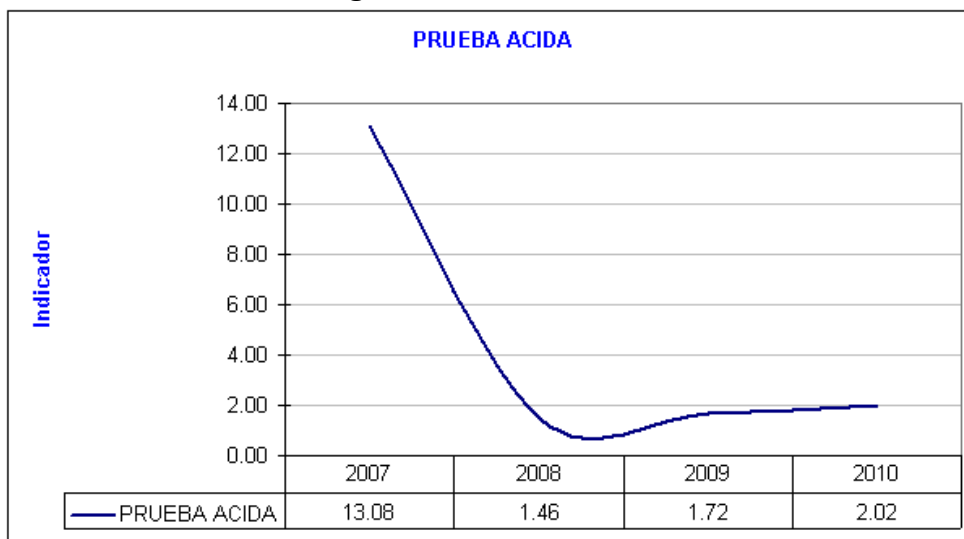


**Figura 2. Razón Corriente**



Como se puede ver en la grafica de Razón Corriente, para el año 2007, SUPERGRAF Impresores sigue presentando altos niveles de liquidez; por ello para que no se presente un capital ocioso, la Empresa adquiere la maquina Offset, por lo cual en los años siguientes este indicador baja notoriamente, pero nunca es igual o menor a 1. Todo en busca de tener una liquidez aceptable con altos índices de rentabilidad.

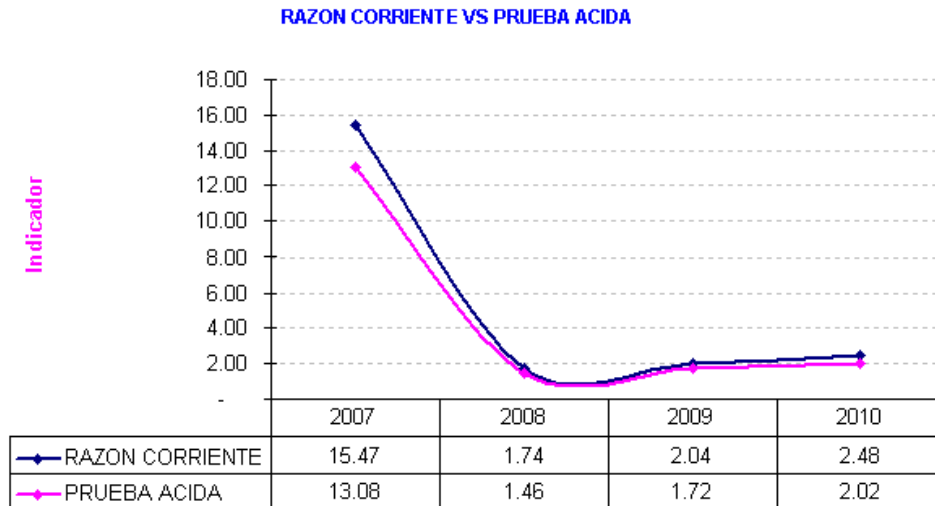
**Figura 3. Prueba Acida**



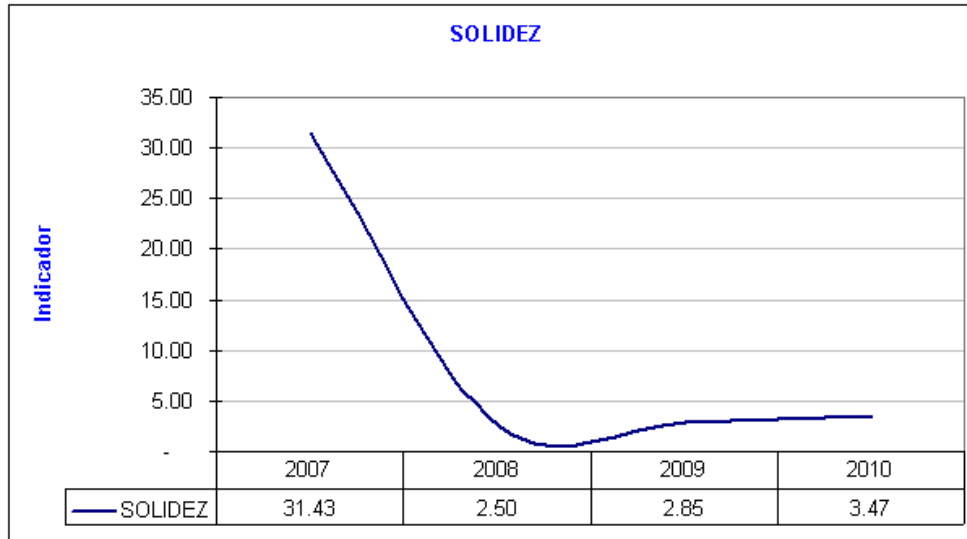
En la prueba acida encontramos que la rotación de inventarios en el año 2007 se incremento en 81.55% debido a la compra de materia prima para la elaboración de los folletos del convenio con Pedagogías Alternativas, lastimosamente por motivos de cambios en la metodologías de las pruebas, este material solo será utilizado en los años siguientes; lo cual explica la baja rotación existente en los inventarios.

De este modo, al realizar la comparación de la razón corriente con la prueba acida encontramos que tienen un comportamiento muy similar:

**Figura 4. Razón Corriente Vs. Prueba Acida**

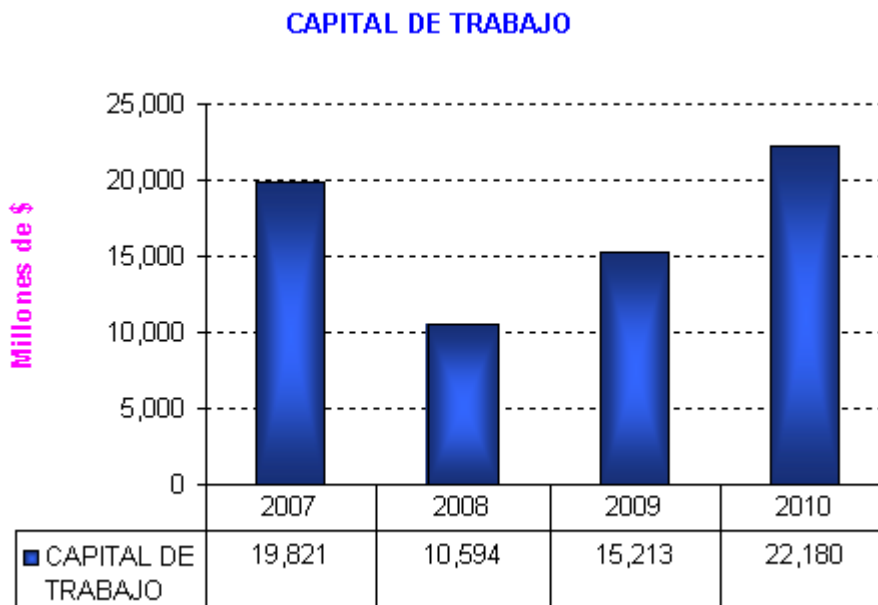


**Figura 5. Solidez**



Para finales del 2007 se espera que la Solidez de la Empresa llega a 31.43%; debido al endeudamiento realizado para la adquisición de una nueva maquinaria, este indicador para el periodo de 2008 decrece de forma radical; en este punto SUEPERGRAF Impresores empieza a generar una recuperación gradual a medida que se disminuye la deuda adquirida, logrando generar una solidez de 3.47% para el 2010.

**Figura 6. Capital de Trabajo**



Para el año 2008, periodo en el cual los pasivos a corto plazo se incrementan sustancialmente por la compra de la nueva Maquina, el capital de trabajo disponible para invertir en diferentes proyectos es de \$10.594.000, posteriormente este rubro se incrementa a medida que el activo corriente también registra un comportamiento similar, obteniendo para finales del 2010 unos recursos por valor de \$22.180.000.

## 2 Índices de Rendimiento

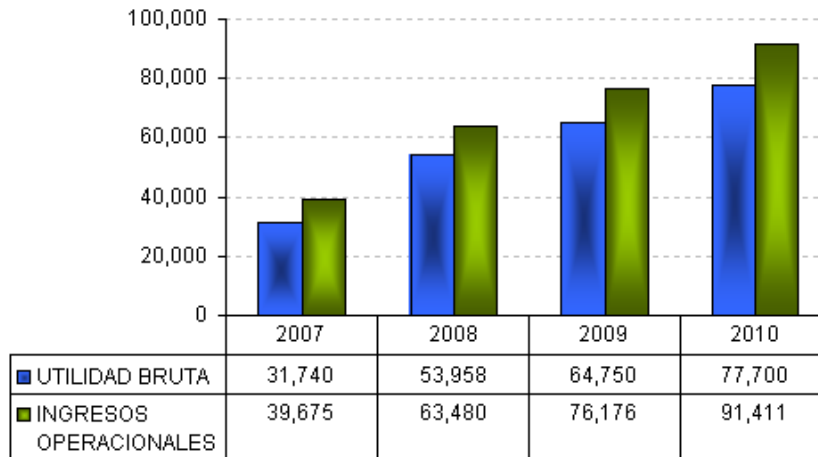
**Cuadro 14. Índices de Rendimiento Proyectados**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>				
NIT. 12.749.053-1				
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)				
INDICADORES	2007	2008	2009	2010
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>				
<b>1- MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
UTILIDAD BRUTA	31,740	53,958	64,750	77,700
INGRESOS OPERACIONALES	39,675	63,480	76,176	91,411
<b>2- MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
UTILIDAD NETA	5,645	1,215	6,630	7,715
INGRESOS NETOS	39,675	63,480	76,176	91,411
<b>3- CUBRIMIENTO DE COSTOS</b>	<b>83.13%</b>	<b>78.02%</b>	<b>73.79%</b>	<b>76.84%</b>
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	32,983	49,530	56,209	70,239
INGRESOS DE OPERACIÓN	39,675	63,480	76,176	91,411
<b>4- RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROA)</b>	<b>13.54%</b>	<b>1.25%</b>	<b>6.83%</b>	<b>7.78%</b>
UTILIDAD NETA	5,645	1,215	6,630	7,715
PATRIMONIO	41,695	97,491	97,131	99,121
<b>5- RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROE)</b>	<b>13.11%</b>	<b>0.75%</b>	<b>4.43%</b>	<b>5.54%</b>
UTILIDAD NETA	5,645	1,215	6,630	7,715
ACTIVO TOTAL	43,065	162,281	149,584	139,280

*Fuente: Esta investigación*

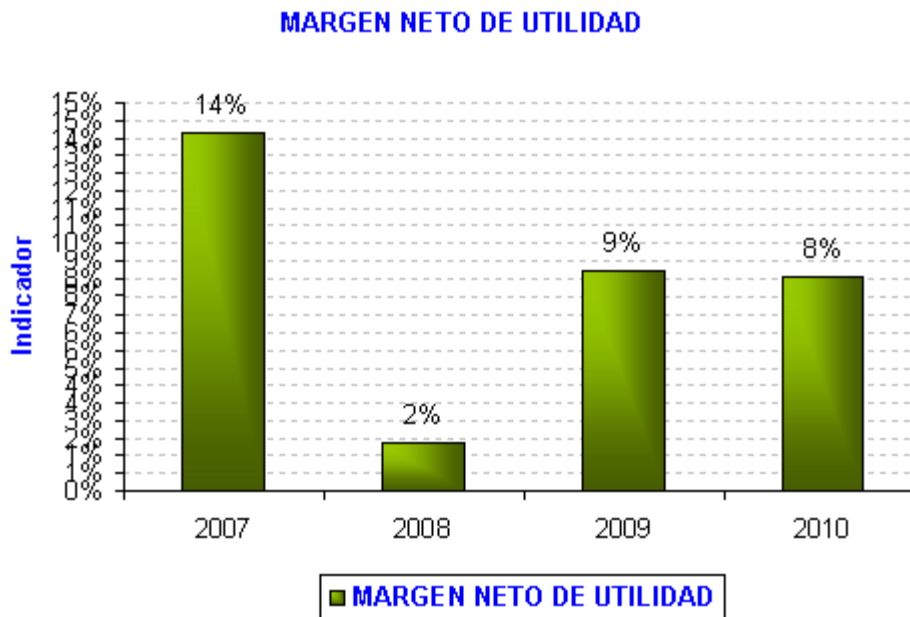
**Figura 7. Margen Bruto**

### Margen Bruto



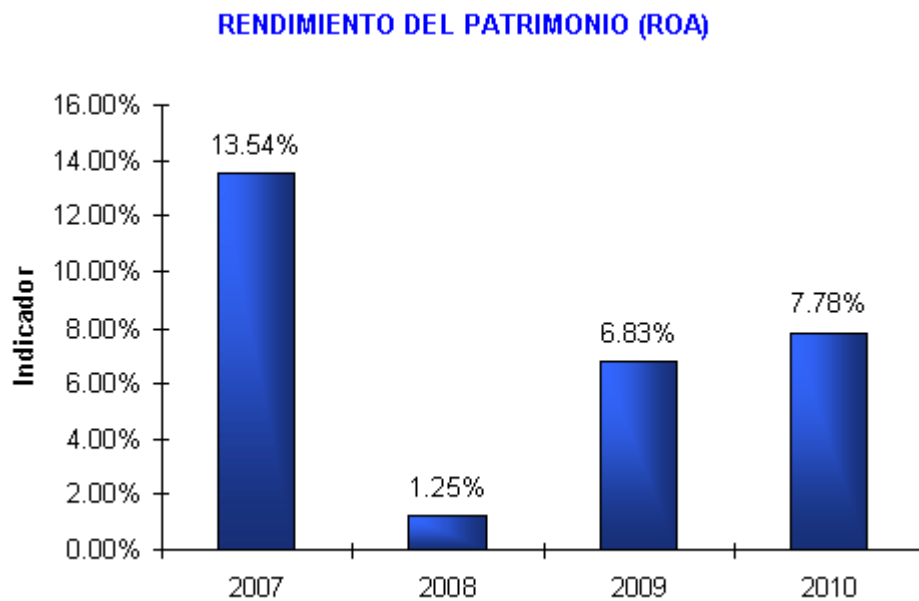
Para el año 2007, la Utilidad Bruta representa el 80% de los Ingresos, lo cual implica que los costos tan solo absorbieron el 20% de las entradas de dinero, en los años siguientes el comportamiento mejora, con lo cual se mantiene un nivel de ganancia del 85% anual.

Figura 8. Margen Neto de Utilidad



La Utilidad Neta generada por SUPERGRAF Impresores para el año 2008 corresponde al 2% de las ventas totales, por lo cual se genera un decrecimiento con respecto al 2007 de 12% debido a los egresos financieros destinados al pago de las obligaciones. En los años siguientes, gracias a la producción estimada, las utilidades del ejercicio representan una mayor participación, 9% para el 2009 y 8% para el 2010.

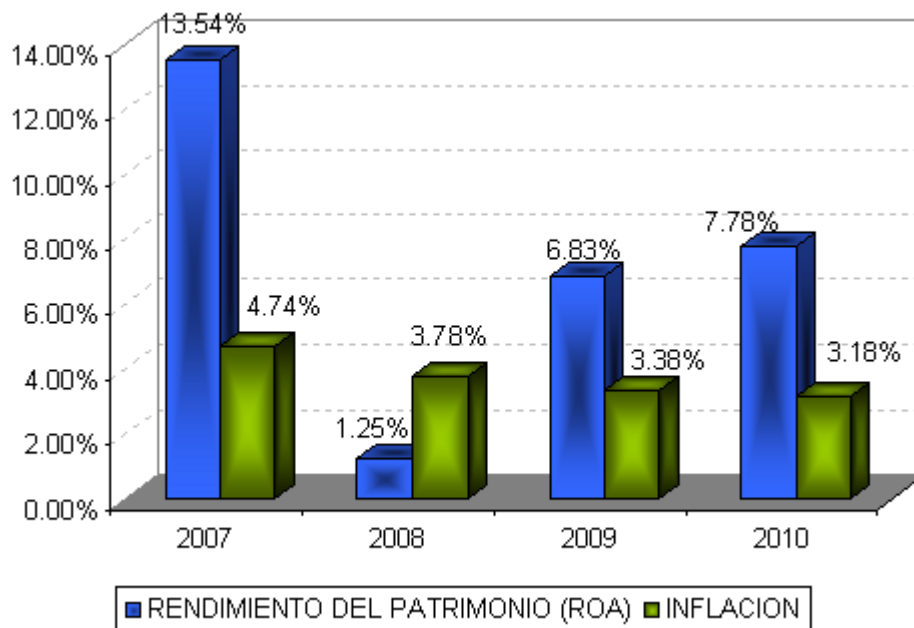
**Figura 9. Rendimiento del Patrimonio**



A pesar que el Patrimonio se incrementa para el año 2008 en 133.82%, la utilidad neta disminuye en 78.47% respecto al periodo anterior, debido al incremento en las obligaciones financieras y gastos de administración. Por ello el rendimiento del Patrimonio para el próximo año solo alcanzara el 1.25%. El ROA para el 2009 tendrá una rentabilidad de 6.83% y para el 2010 de 7.78%.

Si tenemos en cuenta que para el Gobierno central la prioridad en su política económica es mantener los niveles del costo de vida menores a 5, dadas las proyecciones en la inflación, el comportamiento del rendimiento del patrimonio mantendrá unos niveles por encima de esta variable.

**Figura 10. Rendimiento del Patrimonio Vs. Inflación**



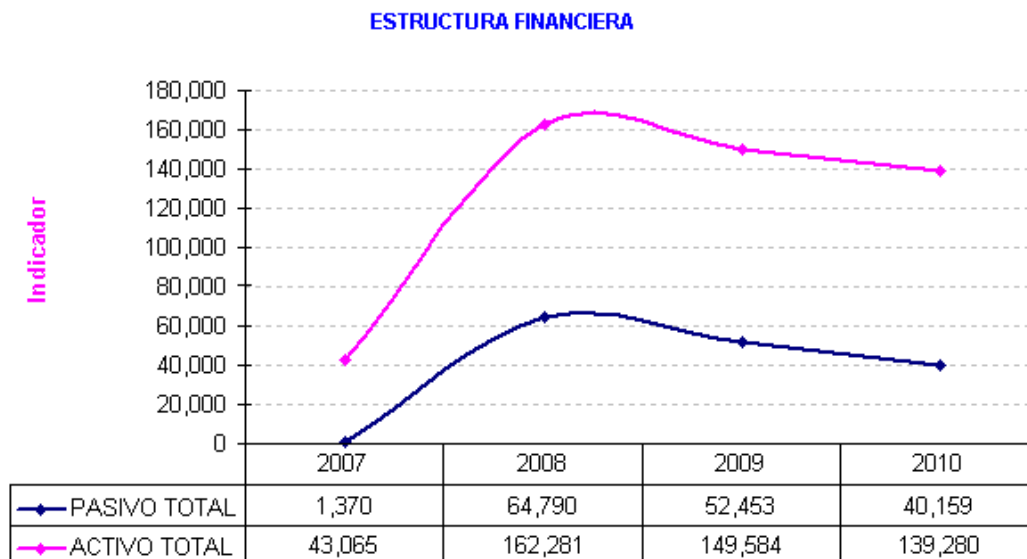
### 3 Índices de Endeudamiento.

## Cuadro 15. Índices de Endeudamiento Proyectado

<b>SUDERGRAF IMPRESORES</b>				
NIT. 12.749.053-1				
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)				
INDICADORES	2007	2008	2009	2010
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>1- ESTRUCTURA FINANCIERA</b>	<b>3.18%</b>	<b>39.92%</b>	<b>35.07%</b>	<b>28.83%</b>
PASIVO TOTAL	1,370	64,790	52,453	40,159
ACTIVO TOTAL	43,065	162,281	149,584	139,280
<b>2- APALANCAMIENTO</b>	<b>0.03</b>	<b>0.66</b>	<b>0.54</b>	<b>0.41</b>
PASIVO TOTAL	1,370	64,790	52,453	40,159
PATRIMONIO	41,695	97,491	97,131	99,121
<b>3- APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>0.01</b>	<b>0.13</b>	<b>0.13</b>	<b>0.13</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	420	12,600	12,600	12,600
PATRIMONIO	41,695	97,491	97,131	99,121
<b>4- IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA</b>	<b>1.1%</b>	<b>19.8%</b>	<b>16.5%</b>	<b>13.8%</b>
GASTOS FINANCIEROS	420	12,600	12,600	12,600
INGRESOS NETOS	39,675	63,480	76,176	91,411
<b>5- COBERTURA DE INTERESES</b>	<b>15.93</b>	<b>1.11</b>	<b>1.58</b>	<b>1.68</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	6,892	13,950	19,967	21,172
GASTOS FINANCIEROS	420	12,600	12,600	12,600

Fuente: Esta investigación

### Figura 11. Estructura Financiera

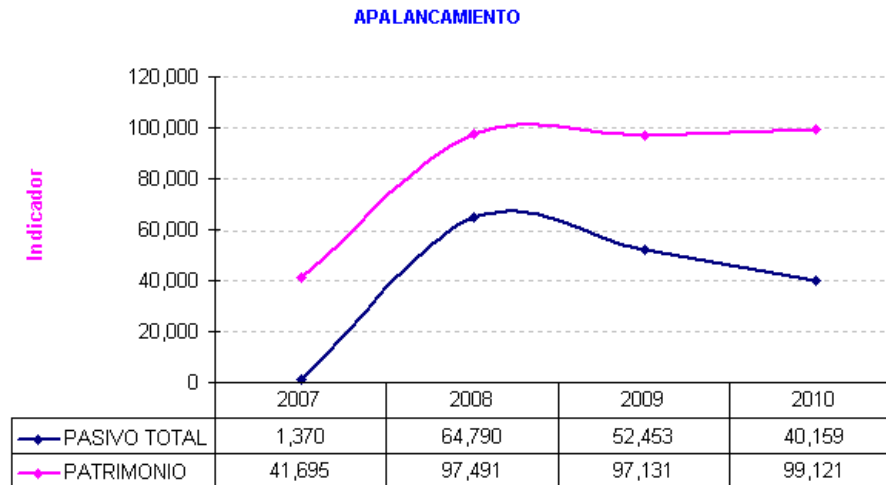


Para el año 2007 se proyecta una estructura financiera de 3.18%, donde los Pasivos de la Empresa solo alcanzan un valor de \$1.370.000. Para los años siguientes, este nivel de endeudamiento incrementa debido a la adquisición del crédito para la compra de maquinaria, dilatando el índice a 39.92%, siendo este el nivel mas alto alcanzado por los Pasivos sobre el nivel total de Activos. A medida que se va generando la



amortización de la deuda la estructura financiera se torna más manejable para SUPERGRAF Impresores.

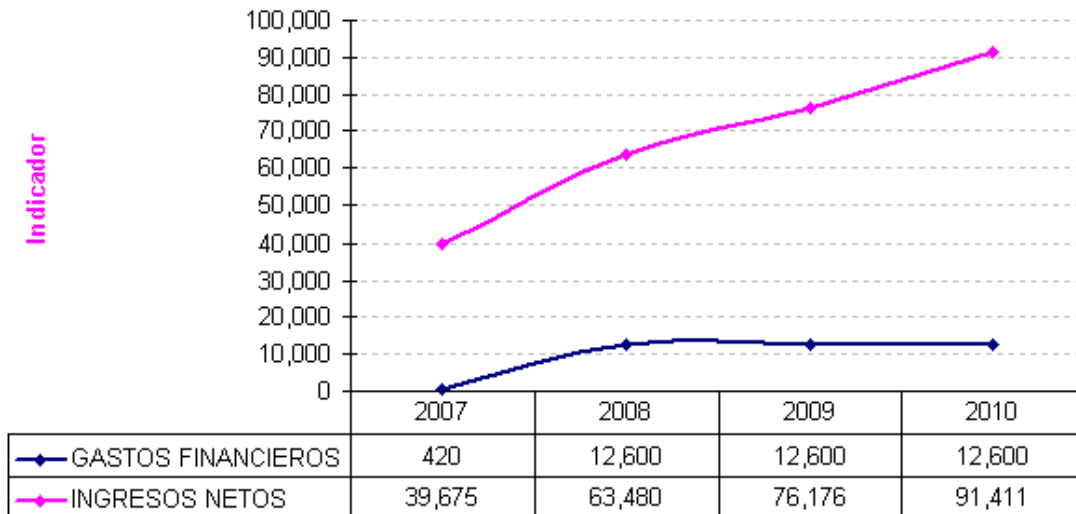
**Figura 12. Apalancamiento**



En cuanto al Apalancamiento Financiero del año 2007, por cada peso del Patrimonio se conseguirá un apalancamiento de \$0.03 con Entidades Financieras. La decisión de comprar una nueva maquina por medio de un préstamo bancario generará que el apalancamiento para el año 2008 sea de \$0.66. Como se puede ver, el incremento de la deuda para los siguientes años estará bajo control.

**Figura 13. Impacto de la Carga Financiera**

### IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA



Analizando el impacto de los Gastos Financieros sobre los Ingresos Totales, se puede afirmar que los mencionados gastos para el año 2007 absorberán el 1.1% del total de las ventas, reafirmando así la capacidad de la Empresa para cubrir los gastos que genera el apalancamiento financiero. Para los años siguientes, el comportamiento de la carga financiera de SUPERGRAF Impresores presentara el mismo comportamiento de la estructura de la Empresa debido al gran impacto generado por la adquisición del crédito bancario.

#### 6.1.5 Flujo de Caja Proyectado

#### Cuadro 16. Flujo de Caja Proyectado

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>				
NIT. 12.749.053-1				
FLUJO DE CAJA PROYECTADO (miles de pesos)				
	2007	2008	2009	2010
<b>INGRESOS</b>	<b>51,183</b>	<b>76,845</b>	<b>92,098</b>	<b>110,518</b>
CAJA INICIAL	5,250	6,300	7,586	9,103
CLIENTES	6,258	7,065	8,337	10,004
VENTA DE PRODUCTOS	39,675	63,480	76,176	91,411
<b>EGRESOS</b>	<b>28,705</b>	<b>31,952</b>	<b>38,631</b>	<b>52,661</b>
COSTO DE VENTAS	7,935	9,522	11,426	13,712
Gastos de Personal	17,520	18,240	22,560	33,600
Servicios	3,000	3,240	3,600	4,200
Gastos Legales	250	950	1,045	1,150
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>22,478</b>	<b>44,893</b>	<b>53,467</b>	<b>57,857</b>

*Fuente: Esta investigación*

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

El efectivo y los valores negociables constituyen los activos más líquidos de la Empresa. Una empresa puede invertir su efectivo en inversiones de corto plazo de alta liquidez, como certificados de emisión monetaria, letras del tesoro y repartos, entre otros, dichas inversiones reciben el nombre de equivalentes de efectivo, entonces en vez de reportar "caja o efectivo" como activo circulante en su balance, la empresa reporta "efectivo y equivalentes de efectivo"

Al proyectar el flujo de caja de SUPERGRAF Impresores encontramos que se tiene la capacidad financiera para atender las obligaciones laborales, servicios y el pago de impuestos. Podemos determinar que los gastos legales varían ostensiblemente debido a que para el año 2008 el nivel de ingresos por los convenios firmados aumentan y por ende se debe pagar el impuesto de renta; así mismo en el año 2009, el pago del tributo al patrimonio es de carácter obligatorio debido a la aparición en el balance a 31 de Diciembre de 2008 de la nueva maquina adquirida.

De acuerdo a la alta liquidez que arroja el flujo de caja para SUPERGRAF impresores se puede plantear la posibilidad de invertir en diferentes proyectos como la compra de acciones de entidades Estatales, las cuales otorgan una tranquilidad financiera y un alto grado de rentabilidad. Estas se convierten en alternativas que se encuentran en el mercado para maximizar la riqueza del propietario.

### 6.1.6 Saldo de Cuentas Capital de Trabajo.

**Cuadro 17. Saldo de las Cuentas de Capital de Trabajo**

<b>SUPERGRAF IMPRESORES</b>						
NIT. 12.749.053-1						
<b>SALDO DE LAS CUENTAS DE CAPITAL DE TRABAJO</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Inventarios	1,500	1,800	3,268	3,921	4,706	6,948
Cuentas Por Cobrar	2,576	4,172	6,258	7,065	8,337	10,004
Cuentas Por Pagar	200	225	250	950	1,045	1,150
Total W.K	3,876	5,747	9,276	10,037	11,998	15,802
<b>Cambio</b>	<b>3,876</b>	<b>1,872</b>	<b>3,529</b>	<b>760</b>	<b>1,961</b>	<b>3,805</b>

*Fuente: Esta investigación*

Durante el periodo 2005 a 2010, SUPERGRAF Impresores registra un Capital de Trabajo Neto Operativo Positivo para cada año, lo cual es indicador que la operación del negocio permite aprovechar la capacidad instalada, porque el nivel de inventarios incrementa al igual que las cuentas por cobrar y que las cuentas por pagar, aunque este ultimo rubro es de cuantía reducida respecto a Inventarios y deudores.

El Capital de trabajo existente hasta el 2006 y el proyectado han mantenido un crecimiento progresivo, lo cual quiere decir que la Empresa año tras año esta adquiriendo mayor solvencia para atender sus deudas, generar utilidades al propietario.

### 6.1.7 Costo Promedio Ponderado de Capital y Valor Económico Agregado

**Cuadro 18. Cálculo de WACC y EVA**

CALCULO DE WACC Y EVA					
INDICADORES	2006	2007	2008	2009	2010
Deuda Financiera	\$ 600,000.00	\$ 420,000.00	\$ 12,600,000.00	\$ 12,600,000.00	\$ 12,600,000.00
Capital Social	\$ 25,000,000.00	\$ 25,750,000.00	\$ 68,768,104.80	\$ 64,643,466.90	\$ 65,289,901.56
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 25,600,000.00</b>	<b>\$ 26,170,000.00</b>	<b>\$ 81,368,104.80</b>	<b>\$ 77,243,466.90</b>	<b>\$ 77,889,901.56</b>
%D	2.34%	1.60%	15.49%	16.31%	16.18%
%PT	97.66%	98.40%	84.51%	83.69%	83.82%
Costo de la deuda (Kd)	16%	16%	18%	18%	18%
Impuestos	35%	34%	33%	33%	33%
Costo de la deuda despues de Impuestos	10.14%	10.30%	12.06%	12.06%	12.06%
Riesgo Operativo (Bu)	1	1	1	1	1
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	8%	8%	8%	8%	8%
Rentabilidad Mercado (Rm)	16%	16%	16%	16%	16%
Riesgo Apalancado	1.01560	1.01077	1.12276	1.13059	1.12930
Costo de Patrimonio (Ke)	16.12%	16.09%	16.98%	17.04%	17.03%
<b>WACC</b>	<b>15.9845%</b>	<b>15.9932%</b>	<b>16.2199%</b>	<b>16.2316%</b>	<b>16.2297%</b>
Utilidad Operacional	4017201.6	6692201.6	13950201.6	19966801.6	21172221.6
Utilidad Operacional despues Impuestos	2,611,181	4,416,853	9,346,635	13,377,757	14,185,388
<b>EVA</b>	<b>-1,480,859</b>	<b>231,434</b>	<b>-3,851,182</b>	<b>839,882</b>	<b>1,544,084</b>

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 19. Perfil Financiero Proyectado

SUPERGRAF IMPRESORES					
NIT. 12.749.053-1					
PERFIL FINANCIERO PROYECTADO (miles de pesos)					
INDICADORES	2006	2007	2008	2009	2010
<b>GENERACION DE VALOR</b>					
<b>1- WACC</b>	<b>15.9845%</b>	<b>15.9932%</b>	<b>16.2199%</b>	<b>16.2316%</b>	<b>16.2297%</b>
<b>2- EVA (Valor Económico Agregado)</b>	<b>-1,480,859</b>	<b>231,434</b>	<b>-3,851,182</b>	<b>839,882</b>	<b>1,544,084</b>

Fuente: Esta investigación

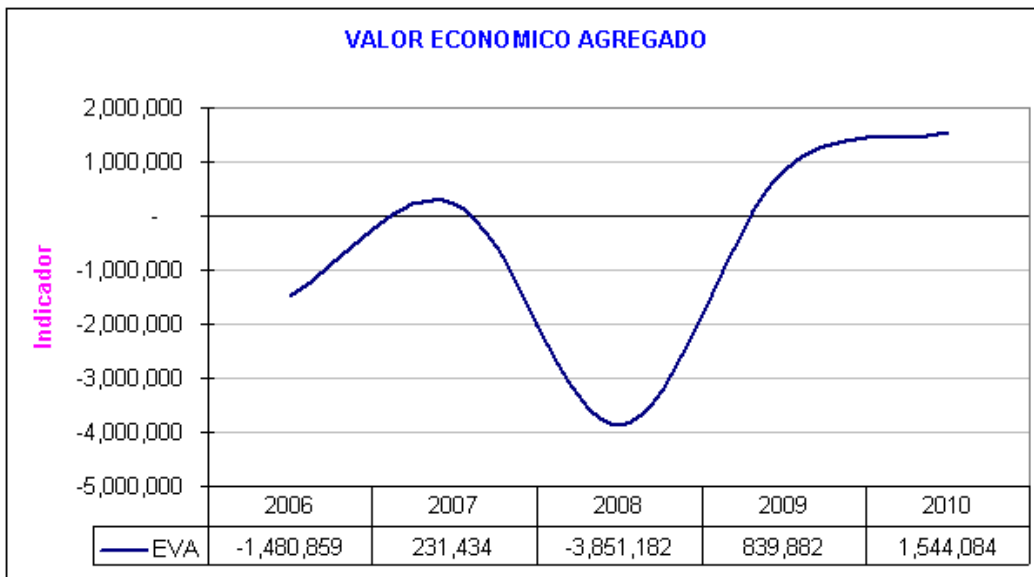
El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), más que un costo, lo podemos definir como la rentabilidad mínima esperada de la Empresa en su operación. En el caso de SUPERGRAF Impresores, encontramos que para el año 2006 este indicador es del 15.9845% debido a que el nivel de endeudamiento es relativamente bajo y porque el porcentaje de impuestos determinado por el Gobierno para el Impuesto de Renta fue de 35%. Para el periodo 2007 a 2010 se proyecta un WACC con un leve crecimiento debido al incremento del capital por los aportes del Propietario y por la adquisición de un crédito con entidades bancarias el cual se llevara a cabo a partir del 2008.

La Reforma Tributaria (Ley 1111 diciembre 27 de 2006) estipula que la Tarifa del Impuesto de Renta para las Empresas a partir del año 2008 y para los periodos siguientes es del 33%, reportando un comportamiento estable durante los años proyectados. En este escenario de proyecciones, el nivel de mejor endeudamiento posible, es decir donde el Costo de Capital es el mas bajo se presenta en el año 2008, con un WACC de 16.0186%, periodo en el cual se toma la decisión de financiación para comprar la maquina.

El WACC puede crecer máximo hasta 16.2316% antes de destruir valor, ratificando que esta alternativa es la que presenta un mayor nivel de oscilamiento en el incremento de los egresos durante el año 2009.

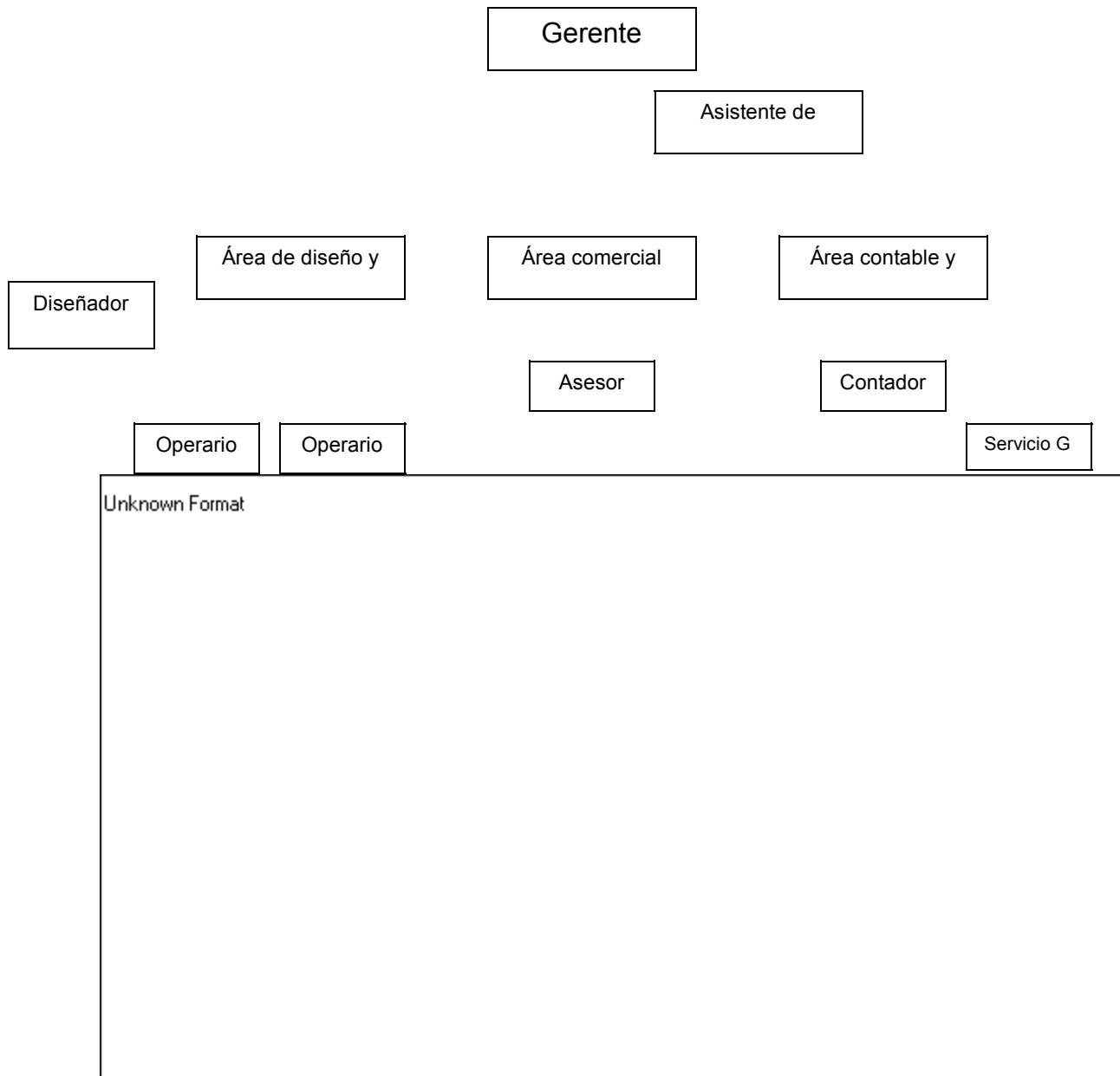
Respecto al análisis del EVA o Valor Económico Agregado para el periodo proyectado se encuentra que en el año 2007 la totalidad de los ingresos de la empresa cubren las necesidades de capital tanto de gastos como de costos de venta; a pesar que la Utilidad Operacional Después de Impuestos lograda para el periodo 2008 se incrementó debido al crecimiento sostenido de los ingresos, se presenta el endeudamiento con Entidades Financieras y el cumplimiento de impuestos establecidos por el gobierno, lo cual permite la creación de valor para los años 2009 y 2010, es decir se genera un rendimiento para la compañía.

**Figura 14. Valor Económico Agregado**



## 6.2 Estructura Administrativa Propuesta

**Figura 15. Estructura Administrativa Propuesta**



### **6.3 Diseño de Herramientas Administrativas**

#### **6.3.1 Reglamento Interno de Trabajo**

# **SUPERGRAF IMPRESORES**

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **CAPÍTULO I. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Artículo 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo es un elemento constitutivo de la Empresa SUPERGRAF IMPRESORES, ubicada en la carrera 24 No. 13-12, Sector de Santiago, en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño – Colombia). A sus disposiciones quedan sometidos tanto la Empresa como todo el Equipo de Trabajo. El presente Reglamento hace parte de los Contratos Individuales de Trabajo celebrados, o que se celebren con cada uno de los miembros de la Empresa.

### **CAPÍTULO II. CONDICIONES DE ADMISIÓN**

Artículo 2. Quien aspire a Ser Parte de la Empresa SUPERGRAF Impresores, debe presentar la hoja de vida en las instalaciones de la Empresa, la cual debe contener los siguientes requisitos:

- A. Una fotografía tamaño 3\*4 centímetros.
- B. Datos Personales.
- C. Estudios realizados y/o que este realizando.
- D. Referencias familiares y/o laborales.
- E. Fotocopia del documento de identificación.
- F. Fotocopia de la Libreta Militar (*únicamente para hombres*).
- G. Fotocopia de Diploma (s), Certificado (s) y/o Constancia (s) de Trabajo.
- H. Anexar una Carta dado el caso que se tenga algún parentesco con cualquiera de los Miembros de la Empresa, en la que se especifique nombre del Empleado y la relación de co-sanguinidad, para efectos de que su ingreso sea autorizado por el Gerente General.

Artículo 3. Posteriormente, los Aspirantes serán entrevistados por el Gerente General.

### **CAPÍTULO III. CONTRATO**

Artículo 4. Los Contratos que SUPERGRAF Impresores haga efectivos para la Vinculación de Personal se regirán por lo dispuesto para estos eventos en el Código Sustantivo del Trabajo, Decretos y Normas Actualizadas que para el efecto expida el Estado Colombiano.

### **CAPÍTULO IV. PERÍODO DE PRUEBA**



Artículo 5. Una vez el aspirante haya sido escogido, se estipulará y dará inicio a un Periodo Inicial de Prueba, que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 6. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito; en caso contrario, se entiende que los servicios son regulados por las normas generales del Contrato de Trabajo.

Artículo 7. El Período de Prueba no excederá en ningún evento los dos meses. En los Contratos de Trabajo a Terminación Fija, cuya duración sea inferior a un año, el Período de Prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo Contrato y no podrá exceder de dos meses.

Cuando entre el mismo Empleador y Trabajador se celebren Contratos de Trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del Periodo de Prueba, salvo en la primera contratación que se efectúe.

Artículo 8. Durante el Período de Prueba, el Contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el Período de Prueba, el Trabajador continuare al servicio del Empleador con consentimiento o tácito, por este solo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se consideraran regulados por las normas del Contrato de Trabajo desde la iniciación de dicho Período de Prueba. Los Empleados en Período de Prueba gozaran de todas las prestaciones.

## **CAPITULO V. HORARIO DE TRABAJO**

Artículo 9. Las horas de entrada y salida para los Miembros de la Empresa SUPERGRAF Impresores, Son:

De Lunes a Viernes en la mañana de 8:00 a.m. a 12 m. Y en la tarde de 2 p.m. a 6 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12 p.m.

Artículo 10. Para los Asesores Comerciales, quienes también están obligados al cumplimiento de horario, se establece que deben presentarse en las instalaciones de la Empresa, dos veces al día, o como mínimo una.

## **CAPITULO VI. TRABAJO SUPLEMENTARIO Y HORAS EXTRAS**

Artículo 11. El Horario de Trabajo Diurno es el comprendido entre las 6 a.m. y las 6 p.m.; el Nocturno es el comprendido entre las 6 p.m. y las 6 a.m.

Artículo 12. El Trabajo Suplementario o de Horas Extras es el que excede la Jornada Ordinaria de Trabajo y se realiza cuando la Empresa lo requiere y el Trabajador este

de acuerdo. El Equipo Gerencial, o quien este delegado para esta función debe estudiar la necesidad, utilidad y conveniencia de estas Horas Extras para ver si realmente es viable su aprobación y autorización.

Artículo 13. No se causaran Horas Extras cuando el Empleado labore fuera de la jornada establecida sin la previa aprobación y autorización de la Empresa, o si lo hace para reponer tiempo no laborado en razón de permisos, o cuando lo haga para ponerse al día en su trabajo, cuando por su descuido lo ha dejado atrasar.

Artículo 14. Tasas y Liquidación de Recargos:

- A. El Trabajo Diurno Extra se remunerará con un recargo del 25% sobre el valor del Trabajo Ordinario Diurno.
- B. El Trabajo Extra Nocturno se remunerará con un recargo del 75% sobre el valor del Trabajo Ordinario Diurno.
- C. Cada uno de los Recargos arriba mencionados se producen de manera exclusiva, es decir sin acumularlo con ningún otro.

Artículo 15. La empresa no reconocerá Trabajo Suplementario o de Horas Extras, sino cuando directamente lo determine el Gerente de Área, de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el Artículo 13 del presente Reglamento.

Artículo 16. En ningún caso las Horas Extras podrán exceder de doce horas a la semana.

Parágrafo. El trabajo de los días sábados, no constituye ni Horas Extras ni Trabajo Suplementario, por ser parte del Horario de Trabajo estipulado.

## **CAPÍTULO VII. DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS**

Artículo 17. Serán considerados como Días de Descanso Obligatorio Remunerado, los domingos y días festivos que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral:

1. Todo miembro de la Empresa tiene derecho al Descanso Remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, Jueves y Viernes Santo, Anunciación del Señor, 1 de mayo, Corpus Cristi, Sagrado Corazón de Jesús, Santos Pedro y Pablo, 20 de julio, 7 de agosto, Asunción de la Virgen, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre.
2. Las Prestaciones y Derechos que para el Empleado originen el trabajo en los Días Festivos, se reconocerán con relación al Día de Descanso Remunerado establecido en el numeral anterior.

3. Cuando la Jornada de Trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el Empleado, tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

Artículo 18. El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el Artículo 17 de este Reglamento, tiene una duración de 24 horas.

## **VACACIONES REMUNERADAS**

Artículo 19. Los Empleados que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 20. La época de vacaciones debe ser señalada por la Empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del Trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El Empleador tiene que dar a conocer al Trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que se le concederán las vacaciones.

Artículo 21. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde derecho a reanudarlas.

Artículo 22. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la Economía Nacional o de la Empresa; o cuando el trabajo termina sin que el Trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por 1 año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que esta no sea inferior a 6 meses. En todo caso, para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el Trabajador.

Artículo 23. El Trabajador gozará anualmente, por lo menos de 6 días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años. La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de Trabajadores Técnicos, Especializados y de Confianza.

Artículo 24. Durante el período de vacaciones el Trabajador recibirá el Salario Ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, solo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del Trabajo en Días de

Descanso Obligatorio y el valor del Trabajo Suplementario y de Horas Extras. Cuando el trabajo sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se le conceden.

Artículo 25. El Empleador llevará un Registro de vacaciones en que se anotará la fecha de ingreso de cada Trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y remuneración de las mismas.

Parágrafo. En los Contratos a Término Fijo inferiores a 1 año, los Trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea.

## **PERMISOS**

Artículo 26. La Empresa concederá a sus Empleados los permisos necesarios para el ejercicio del Derecho al Sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en casos de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para acudir en su caso al servicio medico correspondiente; para asistir al entierro de personas allegadas, siempre que avisen oportunamente a la empresa y que, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento de la Organización. Dependiendo de la clase de permiso otorgado, el Trabajador está en la obligación de comprobar con los respectivos documentos su veracidad. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- a. Para estos efectos deberá ser el Gerente General (o quien haga sus veces) o el Gerente del Área respectiva, quien debe revisar y avalar el permiso solicitado o la justificación de inasistencia.
- b. El tiempo empleado en estos permisos puede descontarse o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada diaria.

## **CAPITULO VIII. SALARIO MÍNIMO CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGO Y PERÍODOS QUE LO REGULAN**

Artículo 27. El Empleador y el Trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como unidad de tiempo, por obra, a destajo, por tarea, etc., pero siempre respetando el salario Mínimo Legal Vigente.

Artículo 28. Salvo convenios por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el Trabajador presta sus servicios durante el trabajo.

## **PERIODOS**

Artículo 29. El salario se pagará al Trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

- 1- El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El periodo de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana y para sueldos no mayor de un mes.
- 2- El pago del Trabajo Suplementario o de Horas Extras y el Recargo por Trabajo Nocturno debe efectuarse junto con el Salario Ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el Salario del periodo siguiente.

## **CAPÍTULO IX. SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Artículo 30. Es obligación del Empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los Trabajadores a su cargo. Igualmente es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva en el trabajo y en higiene y seguridad industrial con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

Artículo 31. Los servicios médicos que requieran los Trabajadores serán prestados por la IPS o EPS al que estén afiliados. En caso de no-afiliación estará a cargo del Empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

Artículo 32. Todo Trabajador, dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo a su Jefe Inmediato, quien hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine su incapacidad y el tratamiento al que el Trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo será injustificada para los efectos a que haya lugar a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad de dar el aviso y someterse al examen oportunamente.

Artículo 33. Los Empleados deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o alguno de ellos ordene la empresa en determinados casos. El Trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Artículo 34. Los Trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de enfermedades y de riesgos especialmente para evitar los accidentes de Trabajo.

Parágrafo. El grave incumplimiento por parte del Trabajador de las instrucciones y Reglamentos adoptados por la empresa, que hayan sido comunicados por escrito, facultan al Empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

Artículo 35. En caso de accidentes de trabajo el Gerente de la respectiva Área o el Delegado, ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada a un médico particular si fuere necesario, o a la ambulancia según el caso. Tomará todas las medidas que se le impongan y que se consideren necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente, en coordinación con la EPS.

Artículo 36. En caso de cualquier accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al Gerente de Área o a quien haga sus veces, para que éste procure los primeros auxilios, prevean la asistencia médica y tratamiento oportuno. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 37. En todo lo referente a los puntos de que trata este Capítulo, tanto la Empresa como los Trabajadores se someterán a las normas sobre Riesgos Profesionales de que trata el Código Sustantivo del Trabajo y las demás especificaciones que con tal fin se establezcan.

De igual forma, ambas partes están obligadas a sujetarse a la Legislación Vigente sobre Salud Ocupacional de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales.

## **CAPITULO X. PRESCRIPCIONES DE ORDEN**

Artículo 38. El Equipo de Trabajo de SUPERGRAF Impresores tiene como Deberes los siguientes:

1. Respetar a sus compañeros de trabajo.
2. Procurar armonía con los Miembros del Equipo de Trabajo, en sus relaciones interpersonales y en la ejecución de labores.
3. Guardar la conducta apropiada en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden y disciplina general de la empresa.
4. Ejecutar los trabajos que se le confíen con ética, honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

5. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por medio del Jefe Inmediato y de manera fundamentada, cordial y respetuosa.
6. Ser verídico y honesto en todo caso.
7. Recibir y aceptar el trabajo asignado, las instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general con su verdadera intención que es la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en proyecto propio y de la Empresa en general.
8. Observar rigurosamente las medidas que se le indique por parte de la Empresa para el manejo de los instrumentos de trabajo.
9. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar las labores.
10. Cada Gerente de Área debe presentar mensualmente un informe con datos reales y actualizados acerca de su labor, proyecciones y resultados a obtener; además debe hacer informes trimestrales, semestrales y anuales para efectos de contabilidad e información general del Gerente General.
11. El Contador, para determinar la situación financiera de la Empresa, debe realizar los respectivos inventarios o informes, ya sea mensual, trimestral o semestralmente, y/o cada vez que el Gerente General o quien haga sus veces lo considere necesario.
12. Para el caso específico de los Asesores Comerciales, que también están sometidos al cumplimiento del horario, están obligados a presentarse en las instalaciones de la empresa 2 veces en el día, o al menos una, con el objeto de dar a conocer el trabajo que están desarrollando, los resultados que se están obteniendo y para trabajar conjuntamente con el Gerente.
13. Los Asesores Comerciales también están obligados a entregar los pedidos y cobros ya que les está terminantemente prohibido y será motivo de sanción el retener pedidos o pagos por más de doce horas.

## **CAPITULO XI. LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES**

Artículo 39. Para determinar los trabajos prohibidos para las Mujeres, se acogerá lo establecido por nuestra Legislación y en especial lo determinado por el Ministerio de Protección Social respecto a este tema.

## **CAPITULO XII. OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES**

Artículo 40. Son obligaciones especiales del empleador:

- 1- Poner a disposición de los Trabajadores, salvo estipulaciones en el Contrato, los instrumentos adecuados y las materias necesarias para la realización de las labores.

- 2- Procurar a los Empleados, los elementos apropiados y adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen racionalmente la seguridad y la salud.
- 3- Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, para este efecto la organización mantendrá lo necesario según la reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- 5- Guardar a la dignidad personal del Trabajador, sus creencias y sentimientos.
- 6- Conceder al Trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo IX.
- 7- Dar al Trabajador que lo solicite a la expiración del Contrato una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de labor y salario.
- 8- Abrir y llevar al día los Registros de Horas Extras y de los Días no Trabajados.
- 9- Conceder a las Trabajadoras que estén en periodo de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
- 10- Conservar el puesto a las empleadas que estén disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto.
- 11- Cumplir este Reglamento y mantener el orden, moralidad y el respeto a las leyes.
- 12- Además de las obligaciones especiales a cargo del Empleador, este garantizará el acceso del Trabajador a los Servicios de Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, según lo establecido para estos efectos por la ley 100/93.

Artículo 41. Son obligaciones especiales del Trabajador:

- 1- Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos de1 Reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según la Estructura Organizativa establecida.
- 2- No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la Empresa, lo que no basta para denunciar delitos comunes o violaciones del Contrato o de las normas legales del Trabajo ante las autoridades competentes.
- 3- Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- 4- Asumir un comportamiento ético y actitud leal frente a la empresa.
- 5- Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- 6- Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen a persona o a las cosas de la Empresa.
- 7- Observar las medidas preventivas e higiénicas, así como observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.



- 8- Registrar en la oficina de la empresa su domicilio y dirección dando aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

Artículo 42. Se prohíbe a la empresa:

- 1- Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los Trabajadores sin autorización previa de éstos para cada caso y sin mandamiento judicial, excepto los siguientes:
  - Respecto a los salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizadas por los Artículos 113, 150, 151, 152, y 400 del Código Sustantivo del Trabajo.
  - En cuanto a las cesantías y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos de los artículos 250 y 274 del Código Sustantivo del Trabajo.
- 2- Obligar a los Empleados en cualquier forma a comprar mercancías o víveres en almacenes que determine la Empresa.
- 3- Exigir y aceptar dinero del Trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- 4- Limitar o presionar en cualquier forma a los Trabajadores el ejercicio de sus derechos de asociación.
- 5- Imponer a los Empleados obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del Derecho del Sufragio.
- 6- Hacer autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- 7- Hacer o permitir todo tipo de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- 8- Cerrar intempestivamente la Empresa.
- 9- Despedir sin causa justa comprobada a cualquier empleado.
- 10- Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los Trabajadores o que ofenda su dignidad.

Artículo 43. Se prohíbe al Equipo de trabajo de SUPERGRAF Impresores:

- 1- Impedir las requisas que pudiera efectuar el Gerente General o quien lo remplace, cuando haya circunstancias que lo requieran.
- 2- Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, materias primas y/o productos sin permiso de la Empresa.
- 3- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- 4- Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal deban llevar celadores o vigilantes.
- 5- Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento a sin permiso de la Empresa.

- 6- Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento sea que se participe o no en ellas.
- 7- Utilizar los útiles o herramientas de trabajo suministrados por la Empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

### **CAPITULO XIII. ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

Artículo 44. La Empresa no puede imponer a sus Trabajadores sanciones no previstas en este Reglamento o en el Contrato de Trabajo.

Artículo 45. Se establecen las siguientes clases de faltas con sus correspondientes sanciones así:

- 1- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada y sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez, suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez, suspensión en el trabajo por tres días.
- 2- La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión hasta de ocho días.
- 3- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- 4- La violación leve por parte del Trabajador a las obligaciones contractuales o reglamentarias por primera vez, ocasiona suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

Parágrafo. La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se guardará con el fin especial de dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento. Las multas no podrán ser superiores a 1/5 parte del salario de un día y solo podrán imponerse como sanción frente a retardos o faltas al trabajo sin excusa.

Artículo 46. Constituyen faltas graves:

- 1- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente por quinta vez.
- 2- La falta total del Trabajador en la mañana o en el turno correspondiente sin excusa suficiente por tercera vez.
- 3- La falta total del Trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente por tercera vez.
- 4- Violación grave por parte del Trabajador a las obligaciones contractuales o reglamentarias.
- 5- La elaboración de productos “bajo cuerda”, lo cual implica actuar sin ética.

Artículo 47. Para efecto de la calificación de la falta se hará de acuerdo al criterio del Equipo Gerencial pero sin ir en contra de los lineamientos fijados por el Artículo 111 del Código Sustantivo del Trabajo.

### **PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS**

Artículo 48. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el Empleador deberá oír al empleado inculpado directamente. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y la decisión de la empresa de imponer tal o cual sanción.

### **CAPÍTULO XIV. RECLAMOS**

#### **PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN**

Artículo 49. Los reclamos de los Trabajadores se harán ante la su Jefe Inmediato, quien lo oír y considerará la situación con justicia y equidad.

Artículo 50. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores el Trabajador o Trabajadores pueden asesorarse de sus compañeros y/o demás Empleados de la Empresa.

### **CAPITULO XV. PUBLICACIONES**

Artículo 51. Dentro de los quince días siguientes al de la notificación de la Resolución Aprobatoria del presente Reglamento, el Empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo mediante la entrega de una copia del presente Reglamento a cada Empleado. Con el Reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

Artículo 52. El presente Reglamento empezará a regir ocho (8) días después de su publicación, hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este mismo Reglamento.

## **CAPITULO XVI. DISPOSICIONES FINALES**

Artículo 53. Desde la fecha en que entra en vigencia este Reglamento, quedan suspendidas las disposiciones que hayan existido antes y le sean contrarias.

## **CAPITULO XVII. CLÁUSULAS INEFICACES**

Artículo 54. No producirán ningún efecto las cláusulas del Reglamento que desmejoren las condiciones del Empleado o el Empleador en relación con lo establecido en las Leyes. Para lo que se aplica la favorabilidad para el Trabajador.

### **6.3.2 Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional**

#### **SUPERGRAF IMPRESORES**

##### **REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL-SISO**

La empresa SUPERGRAF Impresores, ubicada en la carrera 24 No. 13-12, sector de Santiago de la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, y cuya actividad económica es la elaboración de impresos publicitarios, presenta el siguiente Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional-SISO, para beneficio de su capital humano.

Artículo 1. SUPERGRAF Impresores se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes que garanticen una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993.

Artículo 2. Es labor del Gerente dar a conocer el presente Reglamento a todo el capital humano de SUPERGRAF Impresores, mediante sesiones que se realizarán cada 6 meses, una de ellas a su ingreso a la empresa.

Artículo 3. La entidad se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar las siguientes actividades, tendientes a prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:

1. Compra de 4 juegos de protección industrial para el Equipo de Producción, cada uno incluye:
  - 1 Par de Gafas
  - 1 Tapabocas
  - 1 Overol
  - 2 Pares de Guantes

2. Compra de pantallas protectoras contra las radiaciones que emiten los computadores.
3. Compra de asientos cómodos.
4. Mejorar las condiciones actuales de calefacción, iluminación y señalización de todas las secciones de la empresa.
5. Elaborar folletos para ilustrar al Equipo de Producción como ejecutar correctamente los diferentes procedimientos dentro de su área.
6. Elaborar volantes para ilustrar al capital humano que trabaja en oficina, cual es la posición correcta en que debe trabajar.
7. Realizar simulacros para afrontar posibles temblores, erupciones volcánicas o inundaciones.
8. Compra de un kit de aseo para el encargado de Servicios Generales, que incluya:
  - 3 Gorros de tela
  - 2 Delantales en tela
  - 2 Delantales de plástico
  - 3 Pares de guantes de caucho
  - 1 Tapabocas
9. Compra de los elementos de aseo indispensables (trapeadores, escobas, franelas, desinfectante, limpia vidrios, recipientes de plástico).
10. Compra de un botiquín para prestar Primeros Auxilios en caso de emergencia.
11. Capacitación en Primeros Auxilios del personal de SUPERGRAF Impresores.

Artículo 4. Los riesgos existentes en la empresa están constituidos por:

- Manipulación inadecuada de maquinaria y herramientas de trabajo.
- Las toxinas que genera el proceso de producción.
- La inadecuada ejecución de una tarea, que implique una mala postura y/o lesión de alguna parte del cuerpo.
- Asaltos a las instalaciones de la empresa y al personal.
- Accidentes de tránsito que afecten al personal de ventas.
- Erupción volcánica

Artículo 5. Para efecto de que los riesgos contemplados en el artículo anterior no se traduzcan en accidentes de trabajo o enfermedad profesional, la empresa los afrontará a través de la ejecución de las medidas descritas en el Artículo 3.

Artículo 6. Todo el equipo de trabajo de SUPERGRAF Impresores debe cumplir con las disposiciones legales mencionadas en el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993 y con las normas internas, que se adopten para prevenir accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales. Entre las normas internas a seguir, tenemos:

1. Cada miembro del equipo de producción debe usar todos los elementos de protección cuando desarrolle sus actividades.
2. Cada miembro del equipo de producción debe seguir las recomendaciones para la adecuada ejecución de los procedimientos.

3. El personal que labora en oficinas, debe trabajar siguiendo la postura que se recomienda.
4. El personal de aseo debe usar su uniforme completo para el desarrollo de sus actividades.

Artículo 7. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa SUPERGRAF Impresores conserve las condiciones existentes en el momento de su aprobación tales como, actividad económica, métodos de producción, instalaciones, o cuando se dicten las disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del presente reglamento o que limiten su vigencia.

### **6.3.3 Manual de funciones**

#### **SUPERGRAF IMPRESORES**

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>COLABORADOR INMEDIATO:</b>	<b>GERENTES DE ÁREA, ASISTENTE</b>
<b>CÓDIGO:</b>	<b>01</b>

#### **PERFIL DEL CARGO**

Coordinar los procesos de planeación, organización, dirección, motivación y control dentro de la empresa y representar legalmente a la misma. Coordinar y evaluar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal, al igual que las actividades de capacitación y motivación del talento humano de la empresa.

#### **FUNCIONES**

1. Coordinar el proceso de planeación, es decir, el establecimiento de objetivos, estrategias, metas, políticas, y todos los aspectos necesarios para direccionar la empresa.
2. Coordinar el proceso de organización, o sea, establecer o ajustar la estructura organizativa de la empresa, al igual que las herramientas administrativas.
3. Liderar el proceso de puesta en marcha de planes, manuales y reglamentos.
4. Tomar las decisiones de la empresa.
5. Desarrollar la actividad de control, verificando que las actividades realizadas concuerden con las planificadas.

6. Gestionar convenios y buenas relaciones públicas con proveedores y demás empresas que afecten directamente el funcionamiento de SUPERGRAF Impresores.
7. Conocer y evaluar el desempeño de cada área de la empresa.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Profesional en Economía o Administración de Empresas
- Especialización
- Experiencia mínima 3 años
- Manejar Office
- Edad mínima 25 años

**CARGO:** JEFE FINANCIERO  
**NIVEL:** ADMINISTRATIVO  
**LÍDER INMEDIATO:** GERENTE GENERAL  
**COLABORADOR INMEDIATO:** CONTADOR  
**CÓDIGO:** 011

## **PERFIL DEL CARGO**

Administrar las tareas correspondientes al área financiera y contable.

## **FUNCIONES**

1. Analizar toda información financiera que llegue a sus manos y comprobar su veracidad.
2. Asesorar financieramente al Gerente General con apoyo del Contador, en la toma de decisiones de la empresa.
3. Llevar un control integral de las operaciones de la empresa.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Profesional en Contaduría Pública o Administración de Empresas.
- Diplomado en finanzas.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Manejar paquetes contables.
- Edad mínima 25 años.

**CARGO:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**NIVEL:** ADMINISTRATIVO

**LÍDER INMEDIATO:** GERENTE GENERAL  
**COLABORADOR INMEDIATO:** OPERARIOS  
**CÓDIGO:** 012

### **PERFIL DEL CARGO**

Dirigir y controlar la ejecución de las diferentes etapas del proceso productivo. Coordinar y controlar la ejecución de las actividades del proceso productivo. Controlar y verificar la calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa.

### **FUNCIONES**

1. Establecer un cronograma de entrega de pedidos.
2. Inspeccionar la ejecución de las tareas correspondientes al proceso productivo.
3. Solicitar las materias primas requeridas para producir.
4. Revisar que las materias primas estén en buenas condiciones.
5. Coordinar la elaboración de los impresos.
6. Manejar de manera sistematizada la información del área.
7. Llevar un registro de inventarios, tanto de materias primas como de los productos en proceso, terminados y de los sobrantes de producción.
8. Realizar el presupuesto anual del área.
9. Controlar los procesos de producción.
10. Revisar la calidad de los materiales a emplear en la producción.
11. Controlar la calidad en las diferentes etapas del proceso productivo.
12. Verificar la calidad de los productos terminados.

### **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
- Diplomado en control de calidad y/o procesos industriales.
- Formación básica en sistemas.
- Experiencia mínima 2 años.
- Edad mínima 25 años.

**CARGO:** JEFE COMERCIAL  
**NIVEL:** ADMINISTRATIVO  
**LÍDER INMEDIATO:** GERENTE GENERAL  
**COLABORADOR INMEDIATO:** ASESOR DE VENTAS  
**CÓDIGO:** 013

### **PERFIL DEL CARGO**



Coordinar y evaluar la ejecución de las actividades: Investigación de mercados, publicidad y ventas, enfocándolas al conocimiento de las necesidades del Cliente y a su satisfacción.

## **FUNCIONES**

1. Llevar el registro de clientes actuales y potenciales que han utilizado y/o utilizarán nuestro servicio.
2. Definir las estrategias de mercadeo y ventas que generen ventajas competitivas para la empresa.
3. Dirigir la ejecución de las estrategias seleccionadas.
4. Realizar el presupuesto anual del área.
5. Planificar el precio de cada producto que ofrece la empresa.
6. Identificar quienes son los clientes actuales y potenciales de SUPERGRAF Impresores en el ámbito local.
7. Encuestar y entrevistar a los clientes periódicamente, para conocer sus necesidades.
8. Elaborar bases de datos de clientes, Proveedores, Distribuidores y Competidores.
9. Realizar estudios de mercados periódicamente.
10. Contribuir en la ejecución de las estrategias de mercadeo y ventas.
11. Organizar y liderar la ejecución de campañas publicitarias
12. Diseñar la imagen corporativa de la empresa.

## **REQUISITOS PARA EL CARGO**

- Profesional en Administración de Empresas o Mercadeo.
- Diplomado en Gerencia de Mercadeo
- Formación básica en sistemas.
- Edad mínima 24 años
- Experiencia mínima 2 años.

<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>COLABORADOR INMEDIATO:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>CÓDIGO:</b>	<b>015</b>

## **PERFIL DEL CARGO**

Organizar la agenda de compromisos del Gerente general y de los Jefes de área, al igual que la realización y organización de documentos relacionados con las actividades empresariales.

## *FUNCIONES*

1. Manejar una base de datos de los Clientes, Proveedores, Distribuidores, Competidores y Acreedores de la empresa.
2. Atender a clientes, Proveedores, Distribuidores y Acreedores en caso que visiten las instalaciones de la empresa.
3. Manejar la agenda de cada uno de los integrantes del Equipo de Gerencia.
4. Elaborar cartas u oficios.
5. Atender llamadas telefónicas, recopilar recados y enviar fax cuando así se lo soliciten.
6. Comunicar la fecha, hora y lugar de las reuniones que se vayan a realizar.

## *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Auxiliar en Secretariado Ejecutivo
- Auxiliar en Sistemas
- Buena presentación personal
- Buen manejo de relaciones públicas

**CARGO: DISEÑADOR GRAFICO**

**NIVEL: EJECUTIVO**

**LÍDER INMEDIATO: GERENTE GENERAL Y JEFE DE PRODUCCIÓN**

**COLABORADOR INMEDIATO: OPERARIOS**

**CÓDIGO: 0111**

## *PERFIL DEL CARGO*

Coordinar el desarrollo de nuevos productos o mejoras en los existentes, a través de la investigación. Diseñar por computador nuevos productos o realizar mejoras en los existentes de acuerdo a las exigencias del cliente.

## *FUNCIONES*

1. Diseñar por computador los artículos que se producirán.
2. Diseñar nuevos prototipos de productos.
3. Contribuir en la prueba de prototipos en el mercado.
4. Contribuir en la investigación de alternativas de fabricación de los productos, que sean económicas pero que proporcionen iguales o mayores beneficios que las anteriores (nuevos materiales, procesos mejorados, nuevos diseños, maquinas mejoradas).

### *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Diseñador Industrial o Diseñador Gráfico
- Formación básica en sistemas
- Manejo de programas para diagramar
- Experiencia mínima 2 años

**CARGO:** CONTADOR  
**NIVEL:** EJECUTIVO  
**LÍDER INMEDIATO:** JEFE FINANCIERO  
**COLABORADOR INMEDIATO:** NINGUNO  
**CÓDIGO:** 0112

### PERFIL DEL CARGO

Llevar la contabilidad de la empresa periódicamente.

### *FUNCIONES*

1. Llevar la contabilidad de la empresa de manera sistematizada.
2. Comprobar la veracidad de los soportes contables que se generen por concepto de las actividades de la empresa.
3. Participar en la elaboración anual del presupuesto general de la empresa.
4. Analizar toda información financiera que llegue a sus manos y comprobar su veracidad.
5. Realizar los informes financieros cuando se requieran.
6. Presentar periódicamente el estado financiero de la empresa, con las respectivas recomendaciones.
7. Realizar las declaraciones tributarias de Retenfuente (cada mes), IVA (bimensualmente) y Renta e Industria y Comercio (cada año).

### *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Profesional en Contaduría Pública.
- Especialización en Administración Financiera.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Manejar paquetes contables.
- Edad mínima 28 años.

**CARGO:** ASESOR DE VENTAS  
**NIVEL:** OPERATIVO PRIMER ORDEN

**LÍDER INMEDIATO:** JEFE DE VENTAS  
**COLABORADOR INMEDIATO:** NINGUNO  
**CÓDIGO:** 01311

### *PROPÓSITO DEL CARGO*

Brindar una buena atención y servicio al cliente, para atraer y conservar a los consumidores.

### *FUNCIONES*

1. Prestar servicio al cliente en nombre de la empresa con calidad y excelente atención.
2. Realizar visitas personales a los clientes actuales y potenciales de la empresa.
3. Encuestar periódicamente a los clientes para conocer sus necesidades actuales.
4. Participar en la escogencia de la estrategia de mercadeo a implementar.
5. Contribuir en la ejecución de la estrategia de mercadeo seleccionada.

### *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Estudiante universitario
- Formación básica en sistemas
- Buena presentación personal
- Edad mínima 20 años

**CARGO:** SERVICIOS GENERALES  
**NIVEL:** OPERATIVO TERCER ORDEN  
**LÍDER INMEDIATO:** GERENTE  
**COLABORADOR INMEDIATO:** NINGUNO  
**CÓDIGO:** 0113

### *PERFIL DEL CARGO*

Mantener la limpieza de la planta física de la Empresa.

### *FUNCIONES*

1. Realizar el aseo de las instalaciones de la empresa diariamente, exceptuando el área de producción.
2. Asear los escritorios, muebles y artículos decorativos diariamente.

3. Mantener limpia la zona de alimentación.
4. Preparar el refrigerio para el personal que labora en SUPERGRAF Impresores.

#### *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Bachiller.
- Buena presentación personal.

<b>CARGO:</b>	<b>OPERARIO</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>OPERATIVO TERCER ORDEN</b>
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>COLABORADOR INMEDIATO:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>CÓDIGO:</b>	<b>01221</b>

#### *PROPÓSITO DEL CARGO*

Elaborar impresos comerciales y publicitarios de acuerdo a la demanda requerida.

#### *FUNCIONES*

1. Transformar las materias primas en los artículos que se les haya solicitado.
2. Entregar el artículo que haya solicitado el cliente.
3. Limpiar el área de producción al finalizar el día.
4. Mantener en el lugar asignado las herramientas de trabajo.

#### *REQUISITOS PARA EL CARGO*

- Bachiller.
- Experiencia en la elaboración de impresos publicitarios.
- Formación en tipografía y litografía.
- Manejo de maquinaria Off Set.
- Experiencia mínima 5 años.

## 7. CONCLUSIONES

- SUPERGRAF Impresores es una Empresa dedicada al desarrollo de las artes graficas que conjuga su tecnología con el cumplimiento, brindando un servicio de alta calidad al cliente.
- Durante los años que lleva operando, se han implementado diferentes criterios administrativos y financieros que no han logrado tener unos resultados acordes con su planteamiento, debido a la falta de gestión y recursos.
- La principal fortaleza de SUPERGRAF Impresores es la calidad de sus productos, además sobresale en aspectos como precios cómodos, oportunidad de entrega, diseño y variedad de servicios.
- Para conquistar el mercado local, SUPERGRAF Impresores requiere mejorar su capacidad física, económica y de talento humano, puesto que posicionarse en el mercado implica contar con la capacidad de respuesta acorde a la demanda
- La competencia se convierte en una gran amenaza para la Empresa porque los Tipógrafos están diseñando estrategias para disminuir costos sin importar aspectos como entrega oportuna del producto y calidad. Además, la adquisición de tecnología por parte de las empresas líderes fortalece su ventaja competitiva y se convierte en un aspecto por mejorar por parte de SUPERGRAF Impresores.
- Los Estados Financieros del año 2006 presentan una situación favorable para SUPERGRAF Impresores, porque presenta Fortaleza en liquidez y los pasivos corrientes son de cuantía reducida. Adicionalmente se puede observar la generación de Utilidades, las cuales se pueden reinvertir en la Empresa para que cumpla con su objeto social.
- A pesar que SUPERGRAF Impresores cuenta con un buen nivel de liquidez, para el año 2008 no se generaría valor para el propietario y sus acreedores, debido al nivel considerable de egresos proyectados.

## 8. RECOMENDACIONES

- La empresa presenta alto grado de liquidez, por ello para que no se presenten capitales ociosos y teniendo en cuenta las exigencias del mercado, SUPERGRAF Impresores requiere mejorar su capacidad de producción a través de la adquisición de Maquinaria, mediante un crédito de libre inversión, el cual maneja una confiable tasa fija.
- Es necesario evaluar el cumplimiento de los lineamientos expuestos en la misión y visión, así como la consecución de las metas financieras. Se plantea necesario que el incremento porcentual de los ingresos totales de la Empresa sean como mínimo del 20% para cada año y sus costos no sobrepasen el 20% del total de los ingresos.
- Para lograr un costo promedio de capital acorde con las políticas de la Empresa, se plantea necesario conseguir una rentabilidad del mercado del 16%, otorgada por la rentabilidad de los TES más el 8%.
- Se debe realizar una estrategia que conlleve al incremento de los ingresos operacionales, los cuales se encarguen de crear valor a la Empresa; por lo cual se ve necesario cumplir con el convenio firmado con Pedagogías Alternativas y aumentar el nivel de clientes.
- Se recomienda realizar un plan administrativo para aprovechar de una mejor manera los recursos físicos, financieros y de talento humano existentes en la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

TOULLIOU CLAUDE. Historia de la Imprenta en Pasto 1837 – 1994. Periódico Correo del Sur. Octubre de 1994. Páginas 5 – 15.

SERRANO RODRÍGUEZ, Javier. VILLAREAL NAVARRO, Julio. Fundamentos de Finanzas. Segunda Edición. Bogotá. 1993 Editorial Mc Graw Hill.

BLOCK, STANLEY B. HIRT Geoffrey A. Fundamentos de Gerencia Financiera, 9a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2001

RODRÍGUEZ F. ANDRÉS M. Administración industrial. El flujo de Caja en Mipymes Julio de 2006. Pág. 29.

ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico. Bogotá, 1997. Edición Mc Graw Hill. 423 Paginas.

PLANEACIÓN FINANCIERA. Tomado de Internet:  
<http://www.ar.com.mx/planeacion.html>.

WWW. GACETAFINANCIERA. COM