

**MODELO DE PLANEACION FINANCIERA BASADO EN LA CREACION DE
VALOR**

**CARMITA PORTILLA CARDENAS
VANESSA SALAS PASUY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**MODELO DE PLANEACION FINANCIERA BASADO EN LA CREACION DE
VALOR**

**CARMITA PORTILLA CARDENAS
VANESSA SALAS PASUY**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de
Especialista en Finanzas**

Asesor: Dr. ALVARO PARRADO BOLAÑOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1o del acuerdo No.324 del 11 de Octubre de 1.966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, mayo 19 de 2004.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
1. MARCO REFERENCIAL	18
1.1 MARCO HISTORICO	19
1.2 MARCO CONCEPTUAL	19
2. PLANEACION ESTRATEGICA	21
2.1 MISION	21
2.2 VISION	21
2.3 OBJETIVOS	22
2.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	22
2.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO	24
2.6 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	26
2.7 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	28
2.8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	31
2.9 DOFA	32
2.9.1 Fortalezas	33
2.9.2 Debilidades	33
2.9.3 Oportunidades	33
2.9.4 Amenazas	34
2.9.5 Análisis DOFA	34
2.10 MATRIZ INTERNA EXTERNA	35

2.11 ESTRATEGIAS	36
2.11.1 Matriz de posición estratégica	37
2.11.2 Matriz de la gran estrategia	39
3. PRESUPUESTO MAESTRO	43
3.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	45
3.1.1 Presupuesto de Ventas	46
3.1.2 Presupuesto de Producción	55
3.1.3 Presupuesto de Materiales Directos	59
3.1.4 Presupuesto de compra de Materiales Directo	63
3.1.5 Presupuesto de costo de Mano de Obra Directa	65
3.1.6 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	69
3.1.7 Presupuesto de Gastos Administrativos	71
3.1.8 Presupuesto de Gastos de Ventas	72
3.1.9 Presupuesto de Recaudo de Cartera	73
3.1.10 Presupuesto de Proveedores	73
3.2 PRESUPUESTO FINANCIERO	74
3.2.1 Flujo de Caja Presupuestado	74
3.2.2 Estado de Resultados	75
3.2.3 Balance General Presupuestado	79
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	84
4.1 ESTRUCTURA DE COSTOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD	84
4.2 ANALISIS FINANCIERO	87

4.2.1 Análisis vertical	87
4.2.2 Análisis horizontal	91
4.2.3 Cálculo de razones financieras	96
4.3 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	102
4.4 CALCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA	105
4.4.1 Atributos del EVA	106
4.4.2 Alternativas para el mejoramiento del EVA	106
5. CONCLUSIONES	111
6. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	117

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factor Interno EFI año 2003	23
Cuadro 2. Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas POAM año 2003	25
Cuadro 3. Clasificación Evaluación del factor Interno	26
Cuadro 4. Matriz Perfil de Debilidades y Fortalezas EFI año 2003	27
Cuadro 5. Clasificación Evaluación del Factor Externo	29
Cuadro 6. Matriz Evaluación del Factor Externo EFE año 2003	30
Cuadro 7. Clasificación Perfil Competitivo	31
Cuadro 8. Matriz del Perfil Competitivo año 2003	32
Cuadro 9. Matriz DOFA año 2003	34
Cuadro 10. Matriz de Factores para la elaboración de la matriz PEEA año 2003	38
Cuadro 11. Información de Ventas Históricas años 1995 – 2002	49
Cuadro 12. Proyección ventas sudaderas años 1995 – 2003	49
Cuadro 13. Proyección venta camisetas años 1995 – 2003	50
Cuadro 14. Proyección ventas pantalonetas	51
Cuadro 15. Presupuesto de Ventas año 2004	54
Cuadro 16. Presupuesto de Producción año 2004	59
Cuadro 17. Kardex de Materiales año 2004	61
Cuadro 18. Presupuesto de Consumo de Materia Prima año 2004	62
Cuadro 19. Presupuesto de compra de Materiales año 2004	65
Cuadro 20. Presupuesto de costo MOD año 2004	67
Cuadro 21. Presupuesto CIF año 2004	71
Cuadro 22. Presupuesto de Gastos de Administración año 2004	72
Cuadro 23. Presupuesto de Gasto de Ventas año 2004	73
Cuadro 24. Presupuesto de Recaudo de Cartera año 2004	73
Cuadro 25. Presupuesto de Proveedores año 2004	74
Cuadro 26. Flujo de Caja Proyectado año 2004	75
Cuadro 27. Costo de Ventas año 2004	76
Cuadro 28. Estado de Resultados Proyectado año 2004	78
Cuadro 29. Balance General Proyectado año 2004	80
Cuadro 30. Datos Macroeconómicos	81
Cuadro 31. Balance General Proyectado Deflactado 2004	81
Cuadro 32. Estado de Resultados Deflactado 2004	82
Cuadro 33. Análisis Vertical de Activo año 2003 y 2004	87
Cuadro 34. Análisis Vertical de Pasivo y Patrimonio año 2003 y 2004	89
Cuadro 35. Análisis Vertical Estado de Resultados años 2003 y 2004	90
Cuadro 36. Análisis Horizontal de Activo años 2003 y 2004	91

Cuadro 37. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio años 2003 y 2004	92
Cuadro 38. Análisis Horizontal del Estado de Resultados años 2003 y 2004	93
Cuadro 39. Balance General Comparativo años 2003 y 2004	95
Cuadro 40. Estado de Resultados Comparativo años 2003 y 2004	96
Cuadro 41. Indicadores de Liquidez años 2003 y 2004	97
Cuadro 42. Indicadores de Endeudamiento años 2003 y 2004	98
Cuadro 43. Indicadores de Actividad años 2003 y 2004	100
Cuadro 44. Indicadores de Rentabilidad años 2003 y 2004	101
Cuadro 45. Calculo Punto de Equilibrio	104
Cuadro 46. Punto de Equilibrio por producto	105
Cuadro 47. Cálculo del Eva	108

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz Interna Externa año 2003	36
Figura 2. Matriz Posición Estratégica evaluación de acción año 2003	39
Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia año 2003	41
Figura 4. Modelo de Presupuesto integrado	43
Figura 5. Distribución del Activo año 2003	88
Figura 6. Distribución del Activo año 2004	88
Figura 7. Distribución del Pasivo y Patrimonio año 2003	89
Figura 8. Distribución Porcentual del Pasivo y Patrimonio año 2004	89
Figura 9. Distribución del Estado de Resultados año 2003	90
Figura 10. Distribución del Estado de Resultados año 2004	90
Figura 11. Distribución Horizontal del Activo año 2003 y 2004	92
Figura 12. Distribución Horizontal Pasivo y Patrimonio años 2004 y 2004	93
Figura 13. Distribución Horizontal de Estado Resultados años 2003 y 2004	94
Figura 14. Rentabilidad a partir del EVA	107

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	118
Anexo B. Entrevista	120

GLOSARIO

ACTIVO: agrupa el conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos Tangibles e intangibles de propiedad de la empresa

ACTIVO CIRCULANTE: comprende el efectivo y otros recursos y derechos que se esperan convertir en efectivo en un periodo que no exceda de un año.

ANALISIS FINANCIERO: conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utiliza para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información utilizada para la toma de decisiones económicas.

ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL: 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 contables o fiscales.

APALANCAMIENTO FINANCIERO: capacidad de una entidad para utilizar sus cargos fijos financieros con el fin de incrementar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos, sobre la utilidad por acciones.

APALANCAMIENTO OPERATIVO: capacidad financiera de la empresa en la utilización de costos fijos de operación para incrementar al máximo los efectos de las fluctuaciones en las ventas sobre la utilidad antes de intereses e impuestos.

COSTO: conjunto de derogaciones, acumulaciones o consumo de activos en que incurres una persona natural o jurídica para la adquisición o producción de un bien o de un servicio con la intención de que genere ingresos en el futuro.

CORTO PLAZO: período bajo el cual se clasifican algunas cuentas con vencimiento igual o inferior al ejercicio contable

FLUJO DE CAJA: entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica. También es la diferencia entre los cobros y los pagos realizados por una empresa en un período determinado.

GASTOS FINANCIEROS: representan los valores causados o pagados por la empresa relacionados con el costo del dinero.

INDICE DE ENDEUDAMIENTO: razón financiera que se obtiene dividiendo el total, de pasivos entre el total de activos y que expresan el porcentaje de éstos últimos que ha sido financiado por terceros

INDICE DE LIQUIDEZ: coeficiente que resulta de dividir la suma de los activos corrientes sobre el importe total del Pasivo Corriente, para determinar a corto plazo la capacidad de pago o solvencia de una entidad

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR: (IPC) coeficiente que muestra los cambios promedio en los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar; éste indicador se ha ido convirtiendo en la medida oficial de la inflación.

PLANEACION: establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir así como la estructuración de organismos adecuados para ésta realización.

PLANEACION ESTRATEGICA: proceso mediante el cual una organización define su visión misión objetivos y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis DOFA

PLANEACION FINANCIERA: Es la técnica de proyección de estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación.

PRESUPUESTO: proyección de actividades dirigidas a establecer objetivos y estrategias, incluye la presentación ordenada de los resultados previos de un plan proyecto o investigación

PUNTO DE EQUILIBRIO: nivel de ventas en que la empresa no obtiene ni utilidades ni pérdidas, es decir donde los ingresos son iguales a los costos totales

RENTABILIDAD: capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos.

VALOR ECONÓMICO AGRAGADO - EVA: representa el valor agregado para los propietarios y se calcula restado a la utilidad operativa después de impuestos, el costo financiero que implica la posesión de los activos por parte de la empresa.

RESUMEN

El trabajo se desarrolla sobre la empresa industrial Confecciones Nariñenses S.A. a la que se le aplica planeación estratégica y financiera con el desarrollo de los diferentes presupuestos, cálculo de razones financieras, análisis financiero y punto de equilibrio hasta la obtención del EVA (Valor Económico Agregado) como un modelo para la creación de valor.

ABSTRACT

The work develops on the industrial company, Confecciones Nariñenses S.A. to which applies its strategic and financial planning with the development of the different budgets, calculation of financial reasons, financial analysis and point of equilibrium to the obtaining of the EVA (Economic Value Added) as a model for the creation of value.

INTRODUCCION

La realidad económica de América Latina y de los países en vía de desarrollo, nos muestra diariamente la crisis que afrontan muchas de sus empresas, los problemas relacionados con los mercados, las innovaciones tecnológicas, la inflación que aumenta sus costos de producción, la devaluación de su moneda que altera los niveles de endeudamiento en moneda extranjera; estos y muchos problemas, unos más graves que otros, afectan en forma definitiva la situación financiera de las empresas.

Solo en la medida en que se logren desarrollar modelos, técnicas y procedimientos que sirvan de instrumentos de análisis, planeación y control apropiados, en los que se pueda reconocer la importancia que tiene la identificación de la creación o destrucción de valor agregado, aplicables en especial por los responsables de la función financiera, debidamente actualizados y preparados, se podrá responder a los retos de hoy y a los riesgos y peligros que acechan a la empresa en el futuro.

Todas las fases de análisis e interpretación, diagnóstico, pronóstico y control financiero, deben servir como apoyo a la administración, para la toma de decisiones y en la medida que se ejecuten correctamente, minimizan los riesgos empresariales.

Como método de evaluación el concepto EVA, por su parte, por estar directamente alineado con el objeto básico financiero de incremento permanente del valor de la empresa, se ha convertido en la medida moderna para la determinación del éxito empresarial.

En nuestro medio se ha percibido cierto retraso en la incorporación generalizada de la gerencia del valor, planificación y control de la creación de valor, por diferentes circunstancias. Entre otras está la resistencia al cambio, con y sin razones.

Una de las razones en relación al valor económico financiero es lo complejo que es el cálculo del riesgo y consecuentemente de la tasa de actualización o costo de oportunidad del capital ajustado por riesgo.

El presente trabajo ha sido elaborado de tal manera que los conceptos teóricos se presenten en la práctica mediante un caso real de una empresa industrial. Igualmente permite a sus usuarios disponer de conocimientos actualizados para los procesos de aprendizaje, utilización y consulta.

1. MARCO REFERENCIAL

Antes de entrar a definir lo que es la Planeación Financiera basada en la creación de valor, es necesario tener una idea de cual es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces la Planeación Financiera es algo aislado; más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. Por lo tanto, la Planeación Financiera puede considerarse una parte importante del proceso administrativo.

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

Se debe identificar tres elementos fundamentales en el diseño de un gobierno corporativo que verdaderamente promueva la generación de valor.

- **Un sistema efectivo de asignación de derechos de decisión.** El sistema de administración Eva parte de la premisa de que todas las unidades de la empresa deben trabajar hacia la optimización del resultado de la empresa, para lo cual se debe dividir en sus diferentes centros de EVA, en los que la asignación de derechos de decisión sobre ingresos, costos, e inversiones, conlleven a la optimización de la generación de valor comprometido con sus resultados, con el suficiente control corporativo y de reporte que permita a los accionistas identificar focos de crecimiento y de desaceleración de sus negocios para la toma de decisiones oportunas.
- **Un sistema de medición que privilegie a los accionistas.** En el EVA, el costo de capital incluye el costo de la deuda así como también el costo de oportunidad de los accionistas. La aplicación del EVA genera un sistema de medición que vuelve hacer de los accionistas el centro de gravedad de las empresas y que convierte a los estados con los que se mide la gestión como reportes completos y aptos para facilitar la toma de decisiones de la gerencia.
- **Un sistema de remuneración que convierte en socios a los gerentes.** Un sistema de gobierno corporativo efectivo requiere un sistema de compensación que premie y castigue la gestión de los gerentes. La objetividad de estos esquemas depende de la objetividad del sistema de fijación de metas y de la confiabilidad de las cifras sobre las que se mide el resultado, con esto se pretende que los gerentes evolucionen de su papel de cuasi acreedores a ser remunerados como accionistas que sienten las consecuencias de sus decisiones.

1.1 MARCO HISTORICO

Hasta la década de los sesentas, las empresas en Estados Unidos habían podido operar de manera casi independiente en las tendencias administrativas y culturales. En realidad, estas afectaban a los mercados de bienes de consumo, pero los factores económicos y técnicos tenían mayor importancia. Basta considerar el actual estado de las industrias automotriz y de energía para darse cuenta del enorme cambio sufrido por dicha situación. A pesar de aquellos que tienden a disfrazar este fenómeno del consumismo, no cabe duda de que es el resultado de la convergencia de varias tendencias a largo plazo. En forma muy concisa las fuerzas principales son:

Abundancia, antimaterialismo, declinación de la importancia del trabajo, aumento de la creencia en los derechos del individuo, tecnología, explosión de la información, crecimiento de la población, efecto de los recursos limitados.

El primer efecto del reconocimiento del cambio en el medio ambiente surgió en la Planeación Estratégica. Las empresas empezaron a escudriñar el ámbito en el cual operaban y a considerar cuales podrían ser los efectos de tales cambios.

Con anterioridad, el mundo de los negocios no estaba cerrado a las necesidades de la sociedad, pero dedicaba la mayor parte de su tiempo a vigilar los sectores legislativo y financiero. En la actualidad, le preocupan más las tendencias significativas que se refieren a la sociedad. Debido a la íntima relación entre planeación y presupuestos, el efecto de los cambios en el medio ambiente se sintió casi de inmediato en la Planeación Financiera.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

El Modelo de Planeación Financiera basado en la creación de valor para empresas industriales que se pretende llevar a cabo se basará en la Planeación Estratégica de éstas, así como también en el diseño y elaboración del Presupuesto Maestro, esto es el Presupuesto de Operación y el Presupuesto Financiero, para llegar posteriormente al Análisis de Resultados a través del Análisis Financiero, el cálculo del Punto de Equilibrio, y cálculo del EVA.

Dentro del proceso administrativo, se destaca para nuestro estudio las funciones administrativas de Planeación y de Control, la primera requiere desde luego, la determinación de los objetivos, metas y los medios elegidos para lograrlos, es

decir consiste en seleccionar entre las alternativas posibles (objetivos, políticas, programas) lo que va a realizarse, o sea de lo que podría hacerse a lo que se va a hacer; es frecuente observar que muchos gerentes y propietarios de empresa toman decisiones sin el apoyo de métodos ni técnicas de administración, por ejemplo, sin ninguna planeación financiera y se limitan a determinaciones en forma intuitiva y empírica, lo que ha generado múltiples deficiencias en las empresas.

La planeación se refiere en términos generales a los resultados que se desean alcanzar, y lo que debe hacerse para lograrlos. Para esto debemos tener en cuenta que la planeación financiera permite:

- Fijar objetivos relacionados con la optimización en el uso y aprovechamiento de los recursos de la empresa, así como la obtención de los fondos en las condiciones más favorables.
- Seleccionar alternativas para aplicar la que más convenga, en cuanto al uso de los recursos, en las inversiones más convenientes para la operación y expansión de la empresa, así como en las distintas fuentes de financiamiento.
- Establecer políticas para precisar los límites y alcances dentro de los cuales debe ejercerse la actividad financiera.
- Fijar procedimientos y reglas con el fin de establecer las normas que precisan la manera de realizar las actividades financieras.
- Formular presupuestos para expresar en forma monetaria los planes generales, funcionales o departamentales, relativos a las operaciones, totales o parciales de la empresa.
- Reducir los riesgos a los que ésta expuesta la empresa para llevar a cabo sus operaciones debido a fluctuaciones y cambios no previstos. En la planeación financiera, los planes dan las normas para el control, es decir no es posible controlar con eficiencia una acción o una actividad que no éste planificada previamente y en forma adecuada.

2. PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Para el desarrollo del modelo financiero creamos una empresa industrial de confección de ropa deportiva denominada, Confecciones Nariñense SA. a la que aplicaremos todos los procedimientos y teorías que en el desarrollo de este trabajo de grado sustentamos, se debe tener en cuenta en éste modelo, para llegar a obtener una planeación exitosa basada en la creación de valor.

2.1 MISION

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando la misión de la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Suministrar al mercado en general y a sus consumidores en particular, artículos deportivos de primera calidad que brinden confort, comodidad, aptos para el desarrollo de los diferentes deportes o de actividades recreacionales, mantener la calidad, el servicio, la innovación y el posicionamiento de su marca. Asegurar el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para los accionistas. Promover el desarrollo integral de la gente, contribuir con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

2.2 VISION

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando la visión de la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Proyectarse hacia el futuro como la mejor empresa en el sector de confecciones deportivas, acorde con las nuevas tendencias económicas, tecnológicas y de la moda, agregando valor en cada uno de sus procesos para beneficio de sus trabajadores y propietarios, para convertirse en una organización líder encaminada a la provisión de una amplia línea de productos, en respuesta a los cambios en las costumbres del cliente y a las exigencias generadas por el mundo moderno.

2.3 OBJETIVOS

Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área del negocio.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando los objetivos de la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

- Liderazgo competitivo en rentabilidad y servicio
- Desarrollo integral del talento humano
- Orientación a procesos con redefinición de la estructura organizacional
- Incremento patrimonial
- Innovación tecnológica
- Creación de valor a la empresa

2.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él, todos los factores que afectan su operación corporativa

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el perfil de capacidad interna de la empresa Confecciones Nariñense SA. se aplica en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Matriz de evaluación de factor interno EFI año 2003

EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO EFI CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.									
FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
GERENCIA TALENTO HUMANO									
Metas y Objetivos			x					x	
Estrategia General					x			x	
Controla y Predice Tendencias				x				x	
Proactividad con la Competencia			x						x
Proactividad con los Clientes				x			x		
Presupuesto Efectivo				x			x		
Enfoque Estratégico					x				x
Declaración de Misión			x						x
Planes de Contingencia		x							x
Organigrama				x					x
Unidad de Mando					x			x	
Descripción de Cargos			x					x	
Especificación de Cargos					x				x
Manual de Procedimientos				x					x
Animo de los Empleados				x				x	
Coeficiente de Rotación					x			x	
Orientación Empresarial				x			x		
Departamento de Recursos Humanos					x			x	
Evaluación de Rendimientos					x			x	
Sistemas de Control				x			x		
Promoción de Empleados	x								x
Medición Productividad de Empleados				x			x		
Control de Variaciones				x			x		
MERCADEO									
Información oportuna de clientes				x			x		
Información oportuna distribuidores				x			x		
Información oportuna Competidores	x						x		
Investigación de Mercado				x			x		
Costos de mercadeo					x			x	
Pruebas de Productos					x			x	
Portafolio de productos				x			x		
FINANZAS									
Liquidez					x		x		
Solvencia				x			x		
Rentabilidad					x		x		
Crecimiento					x		x		
Habilidad para competir con precios					x			x	
Acceso a capital cuando lo requiere					x			x	
Distribución de utilidades						x		x	

EVALUACION DEL FACTOR INTERNO									
EFI									
CONFECCIONES NARIÑENSE S.A									
FACTORES	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
TECNOLOGIA									
Habilidad técnica y manufacturera					x			x	
Capacidad de innovación						x			x
Tecnología utilizada en los productos					x			x	
Efectividad de producción y programas					x				x
Valor agregado al producto				x			x		

2.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO

Es la metodología que permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la compañía

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el perfil de oportunidades y amenazas es:

Cuadro 2. Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas POAM año 2003

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
POAM									
CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
ECONÓMICOS									
Inflación				x			x		
PIB	x						x		
Devaluación					x			x	
Reforma Laboral		x						x	
Índices desempleo				x				x	
Ingreso Percapita		x						x	

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
POAM									
CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
POLÍTICOS									
Regulaciones Arancelarias				x				x	
Reforma Tributaria				x			x		
Política Monetaria y Cambiaria					x			x	
Seguridad Social		x						x	
Renovación Clase Dirigente	x						x		
Falta credibilidad en Estado				x			x		
SOCIALES									
Índice Divorcios y Matrimonios					x		x		
Paz Social	x						x		
Tasa de Nacimiento		x						x	
Control Natal					x			x	
Hábitos de Compra		x						x	
Estilos de vida	x						x		
Actitud ante la Calidad	x						x		
Actitud ante el Ahorro				x			x		
Actitud ante Servicio al Cliente		x						x	
Confianza en el Gobierno		x						x	
Aumento Nivel Educación	x						x		
TECNOLÓGICAS									
Desarrollo Tecnológico			x				x		
Comunicaciones		x						x	
Globalización de la Información	x						x		
Resistencia a Cambios Tecnológicos				x			x		
Telecomunicaciones	x						x		
COMPETITIVOS									
Alianzas Estratégicas	x					x			
Nuevos Competidores				x					x
Rotación del Talento Humano	x							x	
GEOGRÁFICO									
Dificultad de Transporte Aéreo Terrestre				x				x	

2.6 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Resume las fortalezas y debilidades internas de una organización, sirve para conocer si la situación empresa.

- **Clasificación.**

Cuadro 3. Clasificación Evaluación del Factor Interno

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4
Total	$10 / 4 = 2.5$

Si el resultado es mayor a 2.5 la empresa tiene más fortalezas que debilidades en cambio si el resultado es menor que 2,5 la empresa tiene más debilidades que fortalezas

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Perfil de Debilidades y Fortalezas EFI de la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Cuadro 4. Matriz Perfil de Debilidades y Fortalezas EFI año 2003

PERFIL DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS EFI CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			
FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
GERENCIA			
Metas y Objetivos	0,011	2	0,022
Estrategia General	0,015	2	0,030
Controla y Predice Tendencias	0,015	1	0,015
Proactividad con la Competencia	0,010	2	0,020
Proactividad con los Clientes	0,012	3	0,036
Presupuesto Efectivo	0,010	3	0,030
Enfoque Estratégico	0,012	2	0,024
Declaración de Misión	0,013	1	0,013
Planes de Contingencia	0,011	2	0,022
Organigrama	0,010	4	0,040
Unidad de Mando	0,010	3	0,030
Descripción de Cargos	0,020	2	0,040
Especificación de Cargos	0,010	2	0,020
Manual de Procedimientos	0,010	2	0,020
Animo de los Empleados	0,015	4	0,060
Coefficiente de Rotación	0,015	3	0,045
Orientación Empresarial	0,003	4	0,012
Departamento de Recursos Humanos	0,010	3	0,030
Evaluación de Rendimientos	0,010	3	0,030
Sistemas de Control	0,011	4	0,044
Promoción de Empleados	0,030	1	0,030
Medición Productividad de Empleados	0,011	4	0,044
Control de Variaciones	0,011	4	0,044
	0,285		

PERFIL DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS			
EFI			
CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			
FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
MERCADEO			
Información oportuna de clientes	0,055	4	0,220
Información oportuna distribuidores	0,040	4	0,160
Información oportuna Competidores	0,024	1	0,024
Investigación de Mercado	0,031	4	0,124
Costos de mercadeo	0,055	2	0,110
Pruebas de Productos	0,012	3	0,036
Portafolio de productos	0,030	4	0,120
	0,247		
FINANZAS			
Liquidez	0,049	3	0,147
Solvencia	0,049	4	0,196
Rentabilidad	0,043	1	0,043
Crecimiento	0,030	2	0,060
Habilidad para competir con precios	0,035	3	0,105
Acceso a capital cuando lo requiere	0,028	3	0,084
Distribución de utilidades	0,027	1	0,027
	0,261		
TECNOLOGÍA			
Habilidad técnica y manufacturera	0,049	3	0,147
Capacidad de innovación	0,032	4	0,128
Tecnología utilizada en los productos	0,043	3	0,129
Efectividad de producción y programas	0,0399	2	0,080
Valor agregado al producto	0,043	3	0,129
	0,207		
	1,000		2,770

Para la empresa confecciones Nariñense S.A. se obtuvo una calificación igual a 2.770 que nos indica que la empresa posee más fortalezas que debilidades

2.7 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Resume las oportunidades y amenazas, su ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en la industria.

▪ **Clasificación.**

Cuadro 5. Clasificación Evaluación del Factor Externo

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4
TOTAL	$10 / 4 = 2.5$

Si el resultado es mayor que 2.5 la empresa tiene más oportunidades que amenazas, y si el resultado es menor la empresa tiene mas amenazas que oportunidades

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando la Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Cuadro 6. Matriz Evaluación de Factor Externo EFE año 2003

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO EFE CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			
FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
ECONÓMICOS			
Inflación	0,15	1	0,15
PIB	0,06	2	0,12
Devaluación	0,01	2	0,02
Reforma Laboral	0,04	3	0,12
Índices desempleo	0,02	2	0,04
Ingreso Percapita	0,01	3	0,03
	0,29		
POLÍTICOS			
Regulaciones Arancelarias	0,03	2	0,06
Reforma Tributaria	0,05	2	0,1
Política Monetaria y Cambiaria	0,03	2	0,06
Seguridad Social	0,02	2	0,04
Renovación Clase Dirigente	0,02	4	0,08
Falta credibilidad en Estado	0,01	1	0,01
	0,16		
SOCIALES			
Índice Divorcios y Matrimonios	0,04	4	0,16
Paz Social	0,03	4	0,12
Tasa de Nacimiento	0,02	4	0,08
Control Natal	0,01	2	0,02
Hábitos de Compra	0,03	4	0,12
Estilos de vida	0,03	4	0,12
Actitud ante la Calidad	0,03	4	0,12
Actitud ante el Ahorro	0,02	2	0,04
Actitud ante Servicio al Cliente	0,01	3	0,03
Confianza en el Gobierno	0,02	3	0,06
Aumento Nivel Educación	0,02	4	0,08
	0,26		
TECNOLÓGICAS			
Desarrollo Tecnológico	0,02	3	0,06
Comunicaciones	0,06	4	0,24
Globalización de la Información	0,02	4	0,08
Resistencia a Cambios Tecnológicos	0,02	1	0,02
Telecomunicaciones	0,03	4	0,12
	0,15		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO EFE CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			
FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
COMPETITIVOS			
Alianzas Estratégicas	0,02	4	0,08
Nuevos Competidores	0,04	2	0,08
Rotación del Talento Humano	0,03	4	0,12
	0,09		
GEOGRÁFICO			
Dificultad de Transporte Aéreo Terrestre	0,05	2	0,1
	0,05		
	1,00		2,68

Para Confecciones Nariñense S.A., según la matriz EFE hay más oportunidades que amenazas por cuanto el indicador es mayor que 2,50

2.8. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es un instrumento que permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa. Es un arreglo matemático que identifica los competidores más importantes en una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades.

▪ Clasificación.

Cuadro 7. Clasificación Perfil competitivo

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4
Total	$10 / 4 = 2.5$

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando, la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Cuadro 8. Matriz Del Perfil Competitivo año 2003

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.							
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES	CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			CONFECCIONES HERIDA		CONFECCIONES SAFARI	
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
RIVALIDAD							
Crecimiento de la industria	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	3,00	0,24
Costos Fijos	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04
Diversidad de competidores	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
Plataforma empresarial	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	3,00	0,18
	0,23						
BARRERAS DE ENTRADA							
Requerimientos de capital	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	1,00	0,08
Acceso a distribución	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	2,00	0,10
Diferenciación propia del producto	0,07	3,00	0,21	2,00	0,14	3,00	0,21
	0,20						
PODER DEL PROVEEDOR							
Concentración de proveedores	0,06	2,00	0,12	1,00	0,06	2,00	0,12
Importancia del volumen para Proveedor	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	3,00	0,21
	0,13						
AMENAZA DE SUSTITUCIÓN							
Desempeño del precio relativo a sustitutos	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
Propensión del comprador a sustituir	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
	0,20						
PODER DEL COMPRADOR							
Volumen de compra	0,06	4,00	0,24	2,00	0,12	3,00	0,18
Información del comprador	0,04	4,00	0,16	1,00	0,04	2,00	0,08
Impacto sobre la calidad	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	3,00	0,18
Identidad de marca	0,08	3,00	0,24	1,00	0,08	4,00	0,32
	0,24						
TOTAL	1,00		2,75		1,72		2,44

2.9 DOFA

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades externas que enfrenta.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno, es responder a estas preguntas:

¿Dónde estábamos?

¿Dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí, oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

2.9.1 Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando las Fortalezas de la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

- El talento humano
- Permanencia en el mercado
- Liderazgo

2.9.2. Debilidades. Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando las Debilidades para la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

- Elevados costos operativos
- Falta de Planificación
- Baja rentabilidad

2.9.3 Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno o externos de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando las Oportunidades para la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

- El desarrollo tecnológico
- Apertura de nuevos mercados
- Nuevos inversionistas

2.9.4 Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno o externos de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando las amenazas para la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

- Llegada de competidores
- Pérdida del mercado
- Políticas tributarias onerosas

2.9.5 Análisis DOFA. Hace énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización como base para la formulación de estrategias.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Análisis DOFA para la Empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Cuadro 9. Matriz DOFA año 2003

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Desarrollo tecnológico Apertura de nuevos mercados Nuevos inversionistas	Llegada de competidores Pérdida del mercado Políticas tributarias onerosas
FORTALERZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Talento humano Permanencia en el mercado Liderazgo	Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes Iniciar exportación de productos. Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar las acciones de la empresa	Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad Preparar estrategias del mercado para impulsar la competencia. Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Elevados costos operativos Falta de planeación Baja rentabilidad	Iniciar desarrollos tecnológicos propios Aprovechar la asociación con socios para hacer nuevas inversiones Buscar nuevos mercados para incrementar ventas	Llegar a acuerdos con proveedores actuales Alianzas estratégicas Realizar una planeación tributaria. Buscar nuevos proveedores

El punto de partida del proceso de planeación de utilidades es el diagnóstico de los factores externos e internos que pueden afectar negativa o positivamente las estrategias, los programas, los proyectos de inversión y las políticas a establecer en cada área funcional.

El diagnóstico externo se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales cabe destacar las políticas gubernamentales, en los campos monetarios, salarial, fiscal, y de comercio exterior, las tendencias de fenómenos económicos (inflación, devaluación y costo del dinero), las actitudes de la competencia y las políticas de comercialización implantadas por los proveedores. Este diagnóstico permitirá conocer los aspectos favorables que conviene aprovechar y los aspectos desfavorables que hay que contrarrestar.

El diagnóstico interno determina las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para competir y estudia variables como precios, calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución previstos, naturaleza del servicio al cliente, grado de actualización tecnológica, posicionamiento mercantil, situación financiera, opinión de los inversionistas y de las instituciones financieras con quienes podría manejarse operaciones de endeudamiento.

Las conclusiones aportadas por los diagnósticos interno y externo constituirán la plataforma para definir el futuro de la organización, trazar los planes de desarrollo, establecer las estrategias competitivas (liderazgo en costos o diferenciación), seleccionar el camino o los caminos de crecimiento más convenientes (intensivo, integrado o diversificado), y buscar el pleno empleo de los recursos económicos disponibles y viables de conseguir. Como los planes no son de modo alguno inflexibles y se exige la comparación permanente de los pronósticos y las realizaciones, una vez se ponga en marcha el proceso de planeamiento, debe contemplarse con una auditoría.

2.10 MATRIZ INTERNA EXTERNA

Es un instrumento que sirve para representar los factores internos y externos. Muestra las diversas divisiones de una organización de un gráfico de nueve (9) casillas.

Si la empresa está entre los cuadrantes I, II y IV, ésta puede crecer y desarrollarse. Las estrategias a usar en este caso son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos

- Integrativas: Integración hacia delante, hacia atrás y horizontal

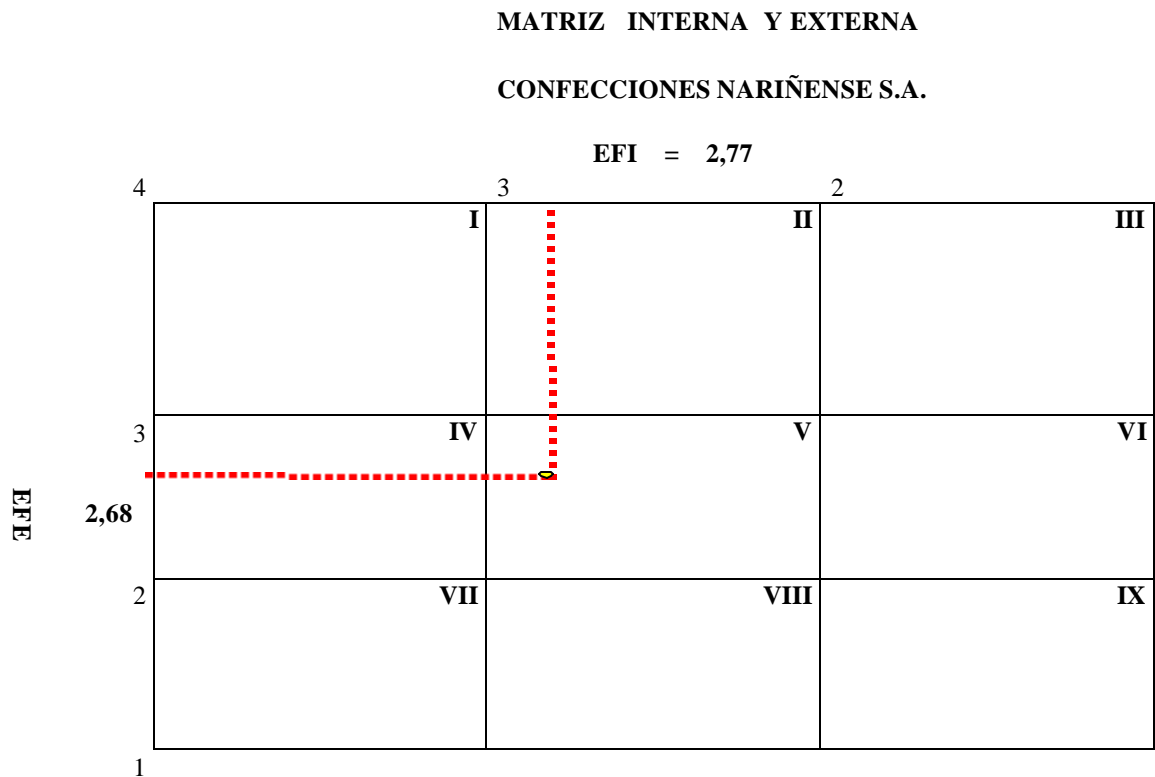
Si la empresa se ubica en el cuadrante III, V y VII, entonces puede administrar lo que tiene a través de las estrategias de resistir y mantenerse y las estrategias son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos

Si la empresa se ubica en el cuadrante VI; VIII y IX, entonces la empresa debe cosechar o eliminar (vender).

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando la Matriz Interna Externa para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Figura 1. Matriz Interna y Externa año 2003



2.11 ESTRATEGIAS

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

Las estrategias se pueden determinar a través de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción y la Matriz de la Gran Estrategia:

2.11.1 Matriz de Posición Estratégica. Son cuatro cuadrantes que muestran si la organización necesita estrategias:

- Agresivas
- Defensivas
- Conservadoras
- Competitivas

Pasos para construir la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

- Identificar los factores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible hacer la valoración respectiva. Por lo tanto se define la estabilidad ambiental (EA), la fuerza de la industria (FI) la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC)
- Calificar cada uno de esos indicadores de 0 a 6, Cero (0) es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y seis (6), la gran fortaleza u oportunidad. Para asignar cada punto se debe utilizar información primaria. Igualmente el juicio gerencial es muy importante.
- Realizada la calificación de cada indicador obtener el promedio de calificación del factor. Este resulta de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.
- Registrar los resultados obtenidos en el respectivo vector del gráfico (PEEA). Estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria y negativos en la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental.
- Graficar el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas
- El vector indicará el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será, el punto de partida para la formulación de las estrategias a desarrollar

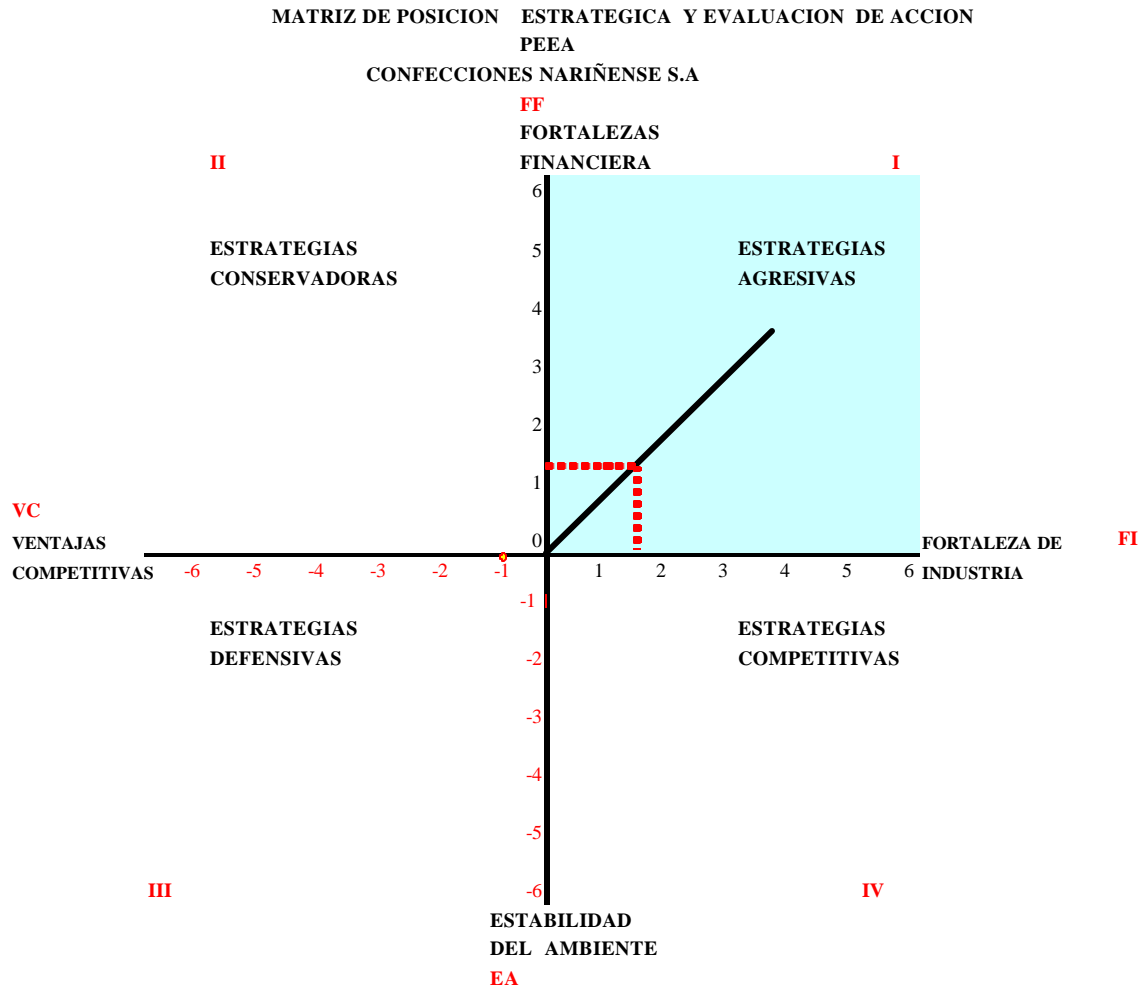
Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando los factores a considerar para la elaboración de la Matriz PEEA para la empresa Confecciones Nariñense S.A. son:

Cuadro 10. Matriz de Factores a considerar y cuantificar para la elaboración de la Matriz PEEA año 2003

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.			
FACTORES A CONSIDERAR Y CUANTIFICAR PARA PASAR A LA MATRIZ PEEA			
FORTALEZA FINANCIERA		ESTABILIDAD AMBIENTE	
FF	EA	FF	EA
FACTOR	CALIFICACIÓN	FACTOR	CALIFICACIÓN
APALANCAMIENTO	6	CAMBIOS TECNOLÓGICOS	-5,0
LIQUIDEZ	5	TASA DE INFLACIÓN	-3,0
CAPITAL DE TRABAJO	5	VARIABILIDAD DEMANDA	-3,0
FLUJO DE CAJA	6	BARRERA PARA ENTRAR	-3,0
RENTABILIDAD	4	PRESIÓN COMPETITIVA	-5,0
FACILIDAD DE SALIDA	5	RANGO PRECIOS DEL PRODUCTO	-3,0
TOTAL	31	TOTAL	-22,0
PROMEDIO	5,17	PROMEDIO	-3,7
VENTAJA COMPETITIVA		FORTALEZA DE INDUSTRIA	
VC	FI	VC	FI
FACTOR	CALIFICACIÓN	FACTOR	CALIFICACIÓN
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	-3	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	6,0
CALIDAD DEL PRODUCTO	-1	POTENCIAL DE UTILIDAD	5,0
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-3	ESTABILIDAD FINANCIERA	3,0
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	-3	UTILIZACIÓN RECURSOS	3,0
CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	-4	INTENSIDAD DE CAPITAL	4,0
TOTAL	-14	TOTAL	21,0
PROMEDIO	-2,8	PROMEDIO	4,2

Con la matriz anteriormente calculada se obtiene la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción que para la empresa Confecciones Nariñense SA. es como a continuación se describe:

Figura 2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA año 2003



La empresa Confecciones Nariñense SA, se ubica en el cuadrante I (uno), donde se encuentran las estrategias agresivas, ésta posición es característica de una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia

2.11.2 Matriz de la Gran Estrategia. Permite formular estrategias empresariales. Se basa en dos dimensiones evaluativas: La Posición Competitiva y el Crecimiento del Mercado. Se representa mediante un eje cartesiano y sus cuatro cuadrantes:

- **Cuadrante I.** Las empresas ubicadas en el este cuadrante se encuentran en una gran posición estratégica. Pueden aprovechar las oportunidades y pueden

asumir riesgos agresivos cuando lo consideren necesario. Las empresas ubicadas en este cuadrante deben tratar de implementar las siguientes estrategias:

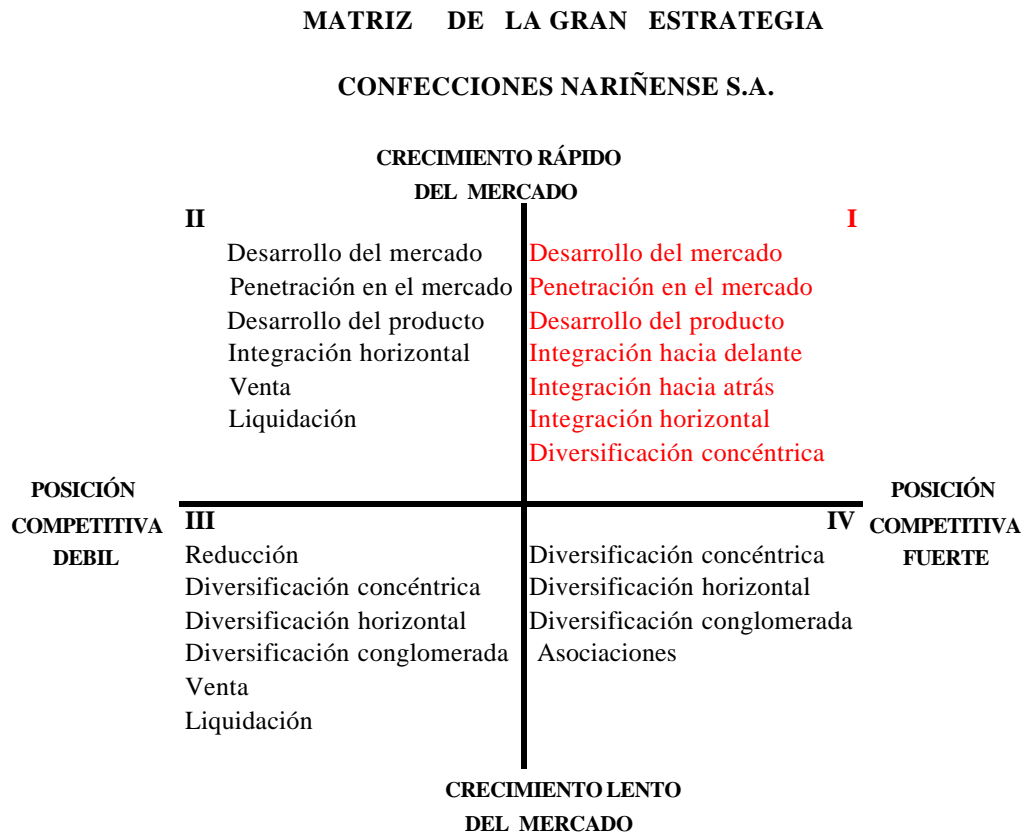
- Penetración en el mercado y desarrollo de productos
- Si la organización posee excesivos recursos se puede hacer una integración hacia delante, hacia atrás u horizontal.
- Diversificación concéntrica que se utiliza cuando la empresa esta dedicada a un solo producto. Esta estrategia disminuye los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha.
- **Cuadrante II.** Las empresas ubicadas en este cuadrante necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. A pesar de que el mercado es creciente son incapaces de competir efectivamente. Se debe emplear las siguientes estrategias:
 - Estrategia intensiva opuesta a la diversificación o integración
 - Por carecer de ventaja competitiva es conveniente optar por la integración horizontal o considerar la liquidación o venta.
- **Cuadrante III.** Son las empresas que compiten en el mercado de crecimiento lento y una posición competitiva débil. Las empresas que están en esta situación deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Se debe realizar reducción de costos y de activos o sacar recursos del negocio actual y dedicárselos a áreas diferentes a la empresa. Deberá pensar en la venta o liquidación
- **Cuadrante IV.** Son las empresas que poseen una fuerte posición competitiva pero están dentro de una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación, tiene altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo estrategias concéntricas horizontales o de diversificación de conglomerados. Otra alternativa es la formación de asociaciones.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. la ubicación obtenida en la matriz PEEA correspondiente al cuadrante I, nos permite determinar que se pueden desarrollar las siguientes estrategias:

- Desarrollo del mercado

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia año 2003



Para el caso de la empresa Confecciones Nariñense S.A. ésta goza de una excelente posición para utilizar todas sus fortalezas internas y aprovechar todas las oportunidades externas con que cuenta, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Lo anterior le permite a la empresa pensar en ampliar su mercado hacia el Ecuador aprovechando la ventaja competitiva de su posición geográfica en el

Departamento de Nariño, así como también extender su mercado al interior del país.

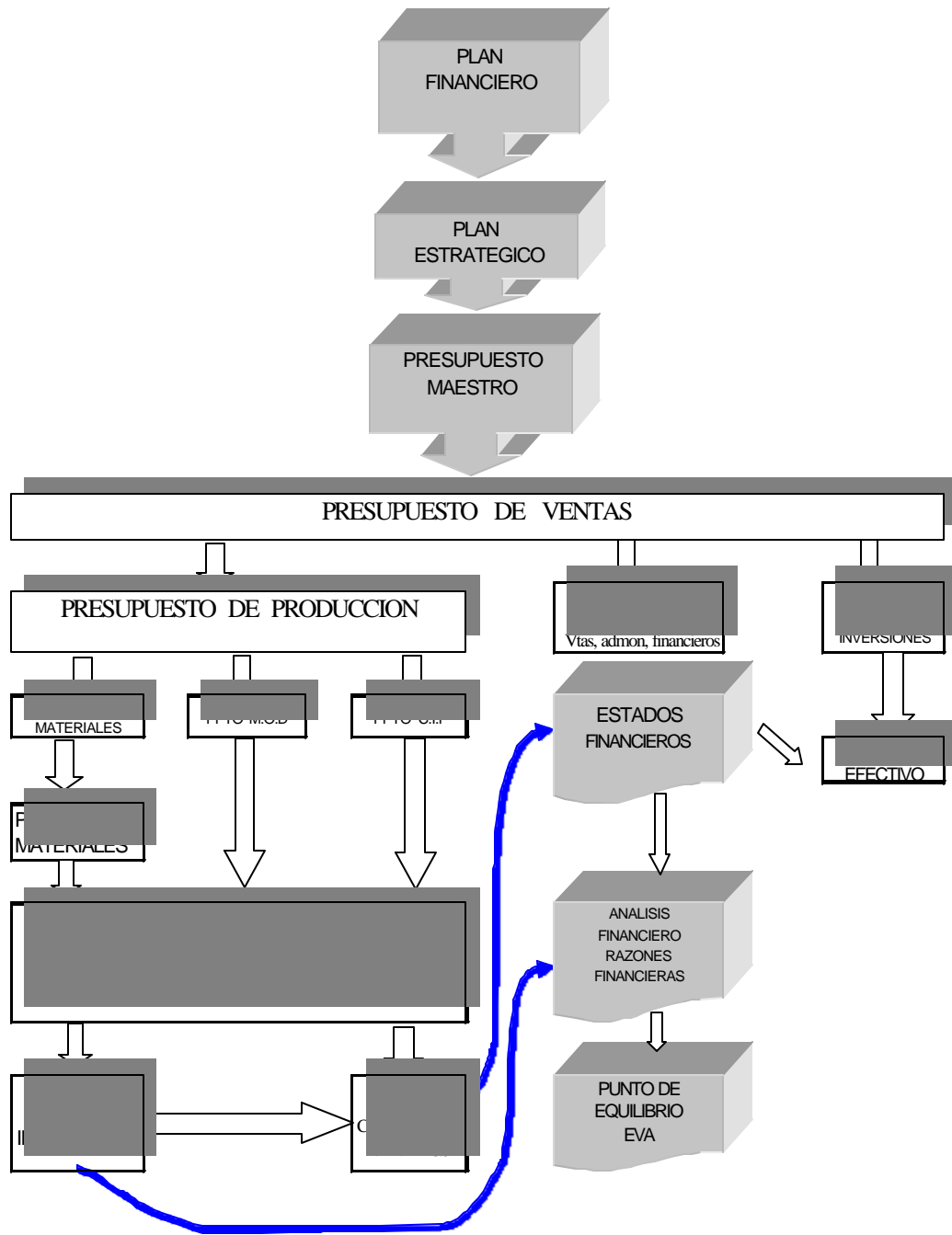
Por otro lado, la empresa debe desarrollar nuevos productos como ropa para niños, ropa multiusos y pijamas tanto para dama como para caballero.

La empresa también debe agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción, realizando una integración hacia delante es decir, una vez haya elaborado sus productos, debe venderlos también a través de catálogos y mejorando su red de distribución, renovando su portafolio de productos y mejorando la imagen corporativa.

Lo anterior permite concluir que la planeación y el control financiero como partes de la planeación estratégica se deben materializar a través de un presupuesto.

3. PRESUPUESTO MAESTRO

Figura 4. Modelo de Presupuesto Integrado



Fuente: Manual de Gerencia Financiera

Todo empresario debe planear la manera de obtener utilidades con la ejecución de actividades en forma coherente. Tendrá que fijar metas razonables acorde con sus limitados recursos, alcanzables en un determinado período, para lograr las metas propuestas deberán generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos, procurando alcanzar objetivos como la recuperación del capital invertido, la consolidación del valor de la empresa en el mercado competitivo y la solidificación de su prestigio y su imagen ante los sectores con los cuales sostiene relaciones de intercambios, a saber: compradores, proveedores, entidades financieras, gobierno, y trabajadores.

Toda empresa para poder lograr su objetivo requiere de una serie de factores:

El recurso humano, que al aportar su intelecto o fuerza de trabajo se convierte en ente esencial del proceso productivo; el capital, suministrado por el empresario con la expectativa de lograr tasas de rentabilidad acorde con las reconocidas por inversiones de riesgo similar, y los materiales, que son objetos directos de transformación o de trabajo propiamente dicho. Estos factores ocasionan costos, los accionistas esperan un rendimiento, así mismo el trabajo no es gratuito y debe ser retribuido mediante un reconocimiento adecuado.

De igual modo la compra de materias primas, partes o componentes se supeditan a la aceptación de los precios acordados con los proveedores. La eficiencia del gerente de la empresa podrá medirse por el manejo razonable de las entradas y salidas que se generan en el negocio. El planeamiento y el control de las mismas serán fundamentales para la generación de las utilidades.

Se define el presupuesto como el instrumento necesario para la dirección empresarial que se utiliza para la planeación y control de las actividades futuras de una organización. Es un medio que permite a la dirección trazar el curso de la empresa durante un período dado, ya sea un mes, un año, es un plan administrativo o plan de acción que cubre todas las fases de operación de la empresa para un período determinado de tiempo en el futuro. Es una expresión numérica de políticas, planes y metas establecidas por la administración para la empresa como un todo y para cada división de ella.

Objetivos del Presupuesto

- El principal objetivo del presupuesto es ayudar a la administración en el logro efectivo de sus funciones de planeación y control.
- El presupuesto es un mecanismo de coordinación; la producción debe planearse según las necesidades emanadas de las ventas esperadas; por lo tanto es necesario hacer una revisión sistemática, basada en la experiencia del pasado y en las condiciones que se proveen para el futuro.

- Facilita la toma de decisiones, por ser un plan que indica la necesidad de ciertos factores proyectados en el tiempo, por ejemplo en forma mensual, trimestral, para el año siguiente, y proporciona la información que se requiere para decisiones futuras reduciendo la incertidumbre a una probabilidad aceptable y facilitando decisiones rápidas y más seguras.
- Permite cumplir la función de control porque proporciona criterios de costos, actividades y eficiencia que se comparan contra los datos reales de las operaciones, facilitando así la evaluación, las causas y la aplicación de medidas correctivas necesarias para las desviaciones negativas o aplicar medidas que refuercen las positivas.
- Permite a la dirección exigir responsabilidades con precisión y oportunidad, por las actuaciones de las diferentes unidades de trabajo, en la medida que no se cumplan las metas y objetivos propuestos.
- Permite aplicar el control a la gerencia ya que si se producen desviaciones, es posible detectarlas inmediatamente, calcular su valor, medir su importancia y los directivos pueden fijar su atención e investigar con más profundidad las variaciones significativas.

El buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. Le compete instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas, que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

El presupuesto maestro esta conformado por dos grupos de presupuestos:

- Presupuesto de Operación
- Presupuesto Financiero

3.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

El presupuesto de operación es mucho más detallado y sirve de base para el establecimiento de los presupuestos anuales, de las cifras de medición de la empresa y de las medidas del desempeño individual. También es un mecanismo muy efectivo para la integración y la comunicación entre las distintas funciones de la empresa.

La presentación del presupuesto operativo a la gerencia implica un cuidadoso trabajo de resumen y distinción con el fin de mantener el volumen del material dentro de ciertas proporciones manejables. La mayor parte de las empresas deben utilizar formatos para resumir y presentar el presupuesto operativo.

Las acciones delineadas en el plan operativo deben ser una lógica extensión de la opción estratégica que se haya escogido.

El presupuesto operativo tiene que ver con los objetivos determinados por la administración para el siguiente periodo, es a corto plazo, tiene un año de duración y se puede subdividir por semestre, trimestres, o meses y debe tener en cuenta las variables interna y externa que afectan el futuro de la empresa.

Tiene como base el modelo presupuestal que incluye el presupuesto de ventas, ingresos, costos, gastos, y presupuestos complementarios y la diferencia entre ellos que corresponde al plan de utilidades.

3.1.1 Presupuesto de Ventas. El presupuesto de ventas es el punto de partida en la elaboración del todo el conjunto de presupuestos que se elaboran en la empresa, las ventas dan la pauta de la clase y número de unidades a vender, de la misma manera a producir y por consiguiente determina el requerimiento de todos los demás costos, gastos y necesidades de todo tipo de insumos que la empresa requerirá en ese futuro inmediato para el cual presupuestamos.

Si el presupuesto de ventas es el que da la pauta de inicio, la investigación de mercados es la que dice cuántas serán las unidades a vender y qué clase de productos y/o servicios serán los que debemos producir, porque esos y no otros, tendrán acogida en el mercado. La investigación de mercado bien hecha, ojalá ejecutada por la misma empresa, por el personal que está en contacto con el público, (personal de ventas, de mostrador, vendedores externos, supervisores de ventas, jefes de compras y todo aquel empleado interno que de alguna manera tenga que estar en contacto con la función de ventas). Este personal debe estar permanentemente entrenado para recoger información de la clientela presente y futura, de las preferencias cambiantes, de la competencia, de los nuevos nichos de mercado y de todo aquello que afecte o favorezca nuestra compañía.

Si la misma gente de la empresa es la encargada de investigar el mercado, la información se mantendrá actualizada, se podrán tomar decisiones respecto al mercado de manera más rápida con unos menores costos y mayores beneficios para la empresa.

Todos los presupuestos y los planes estratégicos montados sobre una investigación de mercados errada llevará al fracaso, la inversión y el trabajo de todo el personal se perderá, la empresa se irá al traste.

Los pronósticos de ventas y los estudios de mercados son fuente importantísima sobre el futuro de los productos o servicios que queremos ofrecer, sus características, precios, beneficios, presentación, sistemas de distribución y promoción. Igualmente obtendremos información sobre los abastecimientos de las materias primas e insumos necesarios para producirlos, (presupuestos de producción, uso y compra de materias primas), si la capacidad instalada es la suficiente y necesaria para producir o prestar el servicio que estamos presupuestando, (presupuesto de capital o inversiones en planta y equipo), todo lo anterior nos detendrá a pensar en las necesidades de efectivo para poder llevar a cabo todas las erogaciones necesarias (presupuesto de efectivo).

Para presupuestar eficientemente las ventas se requerirá de conocer con la mayor profundidad posible las variables externas o ambientales y de las internas a la organización, para poder precisar la verdadera capacidad competitiva de la misma, conocer sus reales fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas en el campo comercial, esto nos permitirá contar de antemano con la base fundamental para construir una importante ventaja competitiva, que es a donde nos debe conducir la planeación estratégica.

De las cosas difíciles que existen en las empresas es pronosticar las ventas o los ingresos, porque de alguna manera predecir el comportamiento de consumo de los clientes, la fidelidad a la marca o al producto es impredecible, de la misma manera, predecir los alcances de la competencia, o la capacidad para arrebatarnos el mercado no es fácil.

Igualmente, implica poder también conocer de alguna manera con antelación la capacidad de compra del consumidor.

Para hacer estimativos de ventas existen varios métodos, entre ellos se considera la investigación de mercados como el que más nos puede aproximar a medir ese potencial de ventas. Este, además, podría llevarse a cabo colocando a cada vendedor a pronosticar las ventas de su correspondiente sector o segmento que atiende, teniendo como base los comportamientos de compra históricos más todas las variables que ya se han mencionado.

También existe el método de las series de tiempo, que tendría aplicación cuando el comportamiento de las ventas históricas presenta una tendencia de línea recta, ello implica que debieron haber sido estables de un período a otro, este método también es conocido como de Regresión Lineal

Las tendencias utilizadas en el análisis de regresión son lineales, es decir líneas rectas. Debemos conocer dos cosas sobre una línea de tendencia para describirlas matemáticamente en forma completa. Primero debemos precisar el término intersección, que no es otra cosa que el valor de la variable ventas, cuando la variable tiempo toma un valor cero; en seguida, debemos hallar la

pendiente de la línea de regresión, que es el cambio en ventas para cada cambio de unidad de tiempo. La intersección y la pendiente son términos a los que se conoce como los coeficientes de la siguiente ecuación de regresión lineal o de los mínimos cuadrados:

$$\begin{aligned} V' &= a+bx \\ y' &= a+bx \end{aligned}$$

Donde V' presenta las ventas de la empresa en el año o periodo (x), b es la pendiente de la ecuación.

Para determinar el valor de **a** y **b** se utilizan dos ecuaciones que son:

$$y = Na + b x$$

$$xy = a \sum x + bx^2$$

Reemplazando en las ecuaciones tenemos:

$$a = \frac{y}{N}$$

$$b = \frac{xy}{x^2}$$

La compañía de Confecciones NARIÑENSE S.A. dedicada a la producción y comercialización de ropa deportiva como: camisetas, sudaderas y pantalonetas para damas, caballeros y niños, presenta de acuerdo a los estados financieros preparados por el departamento financiero y ejecución de planes de ventas en el 2003 elaborados por el departamento de mercadeo, la siguiente información, para preparar el Presupuesto Maestro del año 2004 por trimestre:

DATOS AÑO 2003 UNIDADES PRECIO DE VENTA

VENTAS TRIMESTRALES

Sudaderas	60.000	\$ 6.00
Camisetas	96.000	\$ 3.50
Pantalones	120.000	\$2.000

Además el departamento de mercadeo suministra la siguiente información histórica:

Cuadro 11. Información de ventas históricas años 1995-2002

VENTAS HISTORICAS			
AÑOS	SUDADERAS	CAMISETAS	PANTALONE TAS
1995	52.650	68.000	90.000
1996	56.000	69.000	92.000
1997	58.000	75.800	95.000
1998	59.000	76.000	97.000
1999	60.000	79.000	99.400
2000	61.370	83.000	110.500
2001	62.000	90.000	114.900
2002	58.078	94.295	117.362

Cuadro 12. Proyección ventas sudaderas años 1995-2003

PROYECCION DE VENTAS PARA SUDADERAS

AÑO	Nº de Años	y=Ventas	x = Nº de Periodos	x ²	xy
1995	1	52.650	-4	16	-210.600
1996	2	56.000	-3	9	-168.000
1997	3	58.000	-2	4	-116.000
1998	4	59.000	-1	1	-59.000
1999	5	60.000	0	0	0
2000	6	61.370	1	1	61.370
2001	7	62.000	2	4	124.000
2002	8	58.078	3	9	174.234
2003	9	60.000	4	16	240.000
		527.098	0	60	46.004

Reemplazando en las ecuaciones tenemos:

$$a = \frac{y}{N} = \frac{527.098}{9} = 58.566$$

$$b = \frac{xy}{x^2} = \frac{46.004}{60} = 767$$

$$y = a + bx = 58.566 + 767 (5) = 3.834$$

y = 62.400

Cuadro 13. Proyección ventas camisetas años 1995 - 2003

PROYECCION DE VENTAS PARA CAMISETAS

AÑO	Nº de Años	y=Ventas	x = Nº de Periodos	x ²	xy
1995	1	68.000	-4	16	-272.000
1996	2	69.000	-3	9	-207.000
1997	3	75.800	-2	4	-151.600
1998	4	76.000	-1	1	-76.000
1999	5	79.000	0	0	0
2000	6	83.000	1	1	83.000
2001	7	90.000	2	4	180.000
2002	8	94.295	3	9	282.885
2003	9	96.000	4	16	384.000
		731.095	0	60	223.285

Reemplazando en las ecuaciones tenemos:

$$a = \frac{y}{N} = \frac{731.095}{9} = 81.233$$

$$b = \frac{xy}{x^2} = \frac{223.285}{60} = 3.721$$

$$y = a + bx = 81.233 + 3.721 (5) = 18.607$$

y = 99.840

Cuadro 14. Proyección ventas pantalonetas años 1995 – 2003

PROYECCION DE VENTAS PARA PANTALONETAS

AÑO	Nº de Años	y=Ventas	x= Nº de Periodos	x ²	xy
1995	1	90.000	-4	16	-360.000
1996	2	92.000	-3	9	-276.000
1997	3	95.000	-2	4	-190.000
1998	4	97.000	-1	1	-97.000
1999	5	99.400	0	0	0
2000	6	110.500	1	1	110.500
2001	7	114.900	2	4	229.800
2002	8	117.362	3	9	352.086
2003	9	120.000	4	16	480.000
		936.162	0	60	249.386

Reemplazando en las ecuaciones tenemos:

$$a = \frac{y}{N} = \frac{936.162}{9} = 104.018$$

$$b = \frac{xy}{x^2} = \frac{249.386}{60} = 4.156$$

$$y = a + bx = 104.018 + 4.156 (5) = 20.782$$

y = 124.800

Según datos suministrados por el departamento de mercadeo previo la respectiva proyección de ventas anteriormente presentada se presupuesta lo siguiente:

▪ **Incremento para el año 2004.**

En unidades a vender 4%

En precio de venta 10% a partir del Segundo Trimestre

15% a partir del Cuarto Trimestre

El ciento por ciento de las ventas en unidades se encuentran distribuidas en cada trimestre así: un 10% para el primer trimestre, un 30% para el segundo, un 20% para el tercer trimestre y un 40% para el cuarto trimestre.

▪ **Datos Adicionales.** El departamento financiero de la empresa Confecciones Nariñense S.A. ha suministrado con el objeto de apoyar la elaboración del presupuesto maestro, la siguiente información adicional:

Saldo inicial de cartera	\$ 168.398	
Saldo inicial de caja	\$ 5.000	
Cuentas por pagar	\$ 211.520	Se cancela en el primer trimestre
Capital	\$ 20.000	
Costo obligación financiera	30%	
Costo del patrimonio	36%	
Los CIF equivalen un 4% del costo de las materias primas usadas		
Los gastos de administración equivalen un 7% de las ventas		
Los gastos de ventas equivalen un 5% de las ventas		
Días de cartera	50	
Rotación proveedores	30	
Tasa impuestos	35%	
No hay inventarios de productos en proceso		

Por su parte el departamento de producción de la empresa Nariñense S.A. suministra la información sobre inventarios como sigue:

Inventarios registrados a diciembre 31 de 2003.

Productos Terminados

	UNIDADES	VALOR
Sudaderas	2.000	\$ 7.800
Camisetas	3.200	\$ 7.840
Pantalones	4.000	\$ 4.800
Total	9.200	\$ 20.440

Materias Primas

Material 1	14.267	\$ 28.534
Material 2	3.267	\$ 9.148
Total	17.534	\$ 37.682

Requerimiento Por Unidades De Producto En Metros

	MATERIAL 1	MATERIAL 2
Sudaderas	2.0	0.5
Camisetas	0.8	0.3
Pantalinetas	0.5	0
Total	3.3	0.8

Precio por Metro. El precio de los materiales se incrementa un 10% en el tercer trimestre del 2004

Tiempo Requerido En Unidad Por Minutos

	DPTO1	DPTO2	DPTO3	TOTAL HORAS
Sudaderas	40	60	20	120
Camisetas	15	40	5	60
Pantalinetas	5	20	35	60
Totales	60	120	60	240
Tasa por hora	0.210	0.500	0.187	

Distribución de la Tasa Salarial por Hora

Sudaderas	0.1400	0.2500	0.0623
Camisetas	0.0525	0.1660	0.0156
Pantalinetas	0.0175	0.0840	0.1091
Total	0.2100	0.5000	0.1870

Notas Sobre Inventarios Finales. El inventario final de producto terminado a 31 de diciembre de 2003 es el mismo en unidades al 31 de diciembre del 2002. Al cierre de cada trimestre el inventario final de producto terminado equivale en unidades a un mes de venta del trimestre siguiente.

El inventario final de materiales (1 y 2) al 31 de diciembre de 2003 es el mismo en unidades a 31 de diciembre del 2002. Al cierre de cada trimestre el inventario final de materiales 1 y 2 equivale a un mes de consumo del trimestre siguiente.

El costo de ventas para el año 2003 corresponde a \$695.260

Desarrollando el modelo de planeación de la empresa Confecciones Nariñense S.A. se tiene el siguiente presupuesto de ventas:

Cuadro 15. Presupuesto de ventas año 2004**CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
SUDADERAS**

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	6.240,00	18.720,00	12.480,00	24.960,00	62.400,00
PRECIO DE VENTA	6,00	6,60	6,60	7,59	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 37.440,00	\$ 123.552,00	\$ 82.368,00	\$ 189.446,40	\$ 432.806,40

CAMISETAS

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	9.984,00	29.952,00	19.968,00	39.936,00	99.840,00
PRECIO DE VENTA	3,5000	3,8500	3,8500	4,4275	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 34.944,00	\$ 115.315,20	\$ 76.876,80	\$ 176.816,64	\$ 403.952,64

PANTALONETAS

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	12.480,00	37.440,00	24.960,00	49.920,00	124.800,00
PRECIO DE VENTA	2,00	2,20	2,20	2,53	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 24.960,00	\$ 82.368,00	\$ 54.912,00	\$ 126.297,60	\$ 288.537,60

TOTAL PRESUPUESTO DE VENTAS

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	37.440	123.552	82.368	189.446	432.806
CAMISETAS	34.944	115.315	76.877	176.817	403.953
PANTALONETAS	24.960	82.368	54.912	126.298	288.538
TOTAL	\$ 97.344	\$ 321.235	\$ 214.157	\$ 492.561	\$ 1.125.297

PRESUPUESTO TOTAL DE UNIDADES A VENDER

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	6.240	18.720	12.480	24.960	62.400
CAMISETAS	9.984	29.952	19.968	39.936	99.840
PANTALONETAS	12.480	37.440	24.960	49.920	124.800
TOTAL	28.704	86.112	57.408	114.816	287.040

3.1.2 Presupuesto de Producción. Las políticas de producción están dadas por el presupuesto de ventas, éste nos dice que clase de unidades y en que cantidad debemos producir.

El planeamiento de la producción debe tener en cuenta, además del pronóstico de la demanda, sus gustos y exigencias, la utilización óptima de la planta, pleno empleo de los recursos productivos, minimización de costos, máxima productividad, sincronización de los procesos, disposición de materias primas, mano de obra entrenada y los costos indirectos que incluye. Uno de los signos más reveladores de la salud financiera de la empresa es su posición en la competitividad de los costos, porque esto nos permitirá poder competir con precios. Los productores de bajo costo normalmente controlan la industria. Cuando se piensa en la producción es obligado tener presente:

- **Planear la producción**, o sea las cantidades a producir en el tiempo y con ello determinar los requerimientos de insumos, equipos, personal y por supuesto el efectivo necesario para poder ejercer todas estas actividades. Los tiempos de producción deberán estar acordes con los períodos estacionales de ventas.

- **La fabricación justo a tiempo – JAT**– Es un concepto de planificación de la producción. En un ambiente JAT, se adquiere sólo la cantidad necesaria de materia prima y los recursos de fabricación justo a tiempo para cumplir con un plan de producción de acuerdo con la demanda del mercado. El JAT evita que se tengan excedentes de materias primas o recursos de fabricación, con el fin de reducir los costos de fabricación al nivel mas bajo sin comprometer la calidad. En el negocio de la fabricación, se debe contar con un sistema JAT para sobrevivir en el actual mercado cada vez más competitivo.

- **Políticas de inventarios:** la tenencia de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados generan unos costos altos, que si no se planean bien afectan la liquidez, incrementan los costos, aumentan los riesgos por pérdida u obsolescencia, todo esto reduce las utilidades. El mantenimiento de los inventarios obliga a hacer cálculos lo mas precisos posibles, porque tanto los inventarios altos como bajos generan costos. Estos costos podrían resumirse en:

- **Costos de mantenimiento:** (generados por inventarios altos) Seguros, arrendamiento de bodegas, impuestos, energía, depreciación de bodegas, pérdidas por obsolescencia, saqueos, vigilancia.

- **Costo financiero:** (generado por inventarios altos) Costo del dinero invertido en los inventarios, interés cobrado por el proveedor. También habría que considerar en este los descuentos y los precios bajos que se pierden en compras por volumen.

- **Gastos administrativos:** Pueden generarse más por pedidos pequeños y tienen que ver llamadas telefónicas, fax, papelería y el tiempo dedicado a hacer los pedidos y manejar los materiales.

- **Costo de oportunidad.** Ocasionado por el manejo de lotes antieconómicos (o muy grandes o muy pequeños), podría incluir aquí el mismo costo que genera la pérdida de un cliente por no poderle atender oportunamente, también los costos de preparación de cada lote de producción.

Lo anterior obliga a la empresa a encontrar un punto de equilibrio en los inventarios a mantener, lo cual se denomina lote económico, para lo cual, la experiencia es fundamental.

- **Determinación del personal necesario,** a nivel del número de operarios, capacitación de los mismos y demás personal indirecto que participa en la producción. Esto requerirá determinar también su costo.

- **Apoyo logístico a la producción.** Para producir eficientemente se requiere invertir en una serie de recursos que apoyen la calidad, mantenimiento de los equipos, seguridad industrial, utilización de la capacidad instalada, desarrollo e innovación de nuevos productos y todo aquello que facilite obtener la mayor productividad de la empresa.

Welsch, Hilton y Gordon¹ sostienen, que la inversión en inventarios depende de:

- Cantidad de productos a comercializar, para ello se necesita conocer primero el presupuesto de ventas y la estacionalidad de la demanda.
- Naturaleza perecedera de ciertos inventarios.
- Duración del período de producción.
- Instalaciones de almacenamiento con se cuenta.
- Situación financiera requerida para respaldar la inversión en inventarios.
- Protección contra la escasez de materiales

¹ GLEN WELCH, Rnald Hiltonm y GORDON, Paul. Presupuestos : Planificación y control de utilidades. Montreal : Prentice, 1980. p. 70

- Protección contra el incremento de los precios de los insumos.
- Riesgos involucrados a los inventarios: disminución generalizada de los precios de los productos terminados, obsolescencia de las mercancías, pérdida de los clientes insatisfechos.

Cuando se piensa en el planeamiento de la producción se tiene que pensar además en ajustar la capacidad productiva a la demanda proyectada porque si no la podemos atender pronto nos iremos volviendo marginales y eso no es lo que pretende ninguna empresa.

Si la capacidad instalada es la limitante, la adquisición de equipos, locales y personal serían necesarios, sin embargo esto demanda una gran cantidad de inversión que limita cualquier intento de expansión, pero si esta demanda es momentánea o estacionaria. Si es factible se recomendaría hacer la respectiva evaluación financiera de la expansión, para medir la rentabilidad futura del proyecto de expansión.

El establecimiento de turnos adicionales podrían remediar también la situación si la capacidad instalada lo permite, contratando trabajadores adicionales.

La subcontratación también es una buena alternativa inclusive algunas puede rebajar los costos. Lo importante desde todo punto de vista es no perder el mercado y satisfacer la demanda.

El presupuesto de producción tiene como base y se fundamenta en el presupuesto de ventas, ya que es indispensable conocer las cantidades a vender de un determinado producto, para poder saber que cantidades se deben producir.

Es un presupuesto que determina la producción potencial por puestos o departamentos de trabajo, expresado en cantidad de unidades a producir por períodos (horas, días, quincenas), necesarias para llevarla a cabo.

Su duración se fija en función del plazo de fabricación y teniendo en cuenta el desarrollo normal de la actividad de producción.

Objetivos. Su principal objetivo es optimizar la producción y facilitar el cumplimiento de las políticas empresariales de ventas, producción, costos, etc. Además ayuda a lograr los siguientes objetivos secundarios:

- Satisfacer las necesidades de los clientes oportunamente según la fecha de los pedidos y las posibilidades de producción.

- Determinar los métodos de producción que estén de acuerdo con los objetivos de ventas, con las existencias necesarias en el almacén y las exigencias de fabricación.
- Lograr el uso eficaz de los factores de producción (materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación).
- Producir la mayor cantidad al mínimo costo en el momento adecuado.
- Servir de base para planear los costos de materias primas, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Pasos para la elaboración del presupuesto de producción:

- Determinar el volumen de ventas pronosticado
- Determinar el nivel de inventarios inicial y final de productos terminados
- Determinar el programa de fabricación :

Programa de fabricación = ventas + inventario final - inventario inicial

- Prorratear la producción mediante: Políticas de inventario, políticas de capacidad de planta, facilidad de consecución de la materia prima, lote económico (fabricar lo mejor a menor costo).

El costo de producción consiste en multiplicar el programa de fabricación por costos unitarios.

Ya en ésta parte entran a desarrollar un papel importante los elementos del costo, como son materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, para lo cual se debe elaborar un presupuesto para cada una y luego integrarlos en el presupuesto de producción.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el presupuesto de producción para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 16. Presupuesto de producción año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

SUDADERAS

	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	6.240,00	18.720,00	12.480,00	24.960,00	62.400,00
+ INV FINAL PROUC TERMINAD	6.240,00	4.160,00	8.320,00	2.000,00	2.000,00
- INV.INICIAL PROD TERMIN	2.000,00	6.240,00	4.160,00	8.320,00	2.000,00
UNIDADES A PRODUCIR	10.480,00	16.640,00	16.640,00	18.640,00	62.400,00

CAMISETAS

	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	9.984,00	29.952,00	19.968,00	39.936,00	99.840,00
+ INV FINAL PROUC TERMINAD	9.984,00	6.656,00	13.312,00	3.200,00	3.200,00
- INV.INICIAL PROD TERMIN	3.200,00	9.984,00	6.656,00	13.312,00	3.200,00
UNIDADES A PRODUCIR	16.768,00	26.624,00	26.624,00	29.824,00	99.840,00

PANTALONETAS

	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A VENDER	12.480,00	37.440,00	24.960,00	49.920,00	124.800,00
+ INV FINAL PROUC TERMINAD	12.480,00	8.320,00	16.640,00	4.000,00	4.000,00
- INV.INICIAL PROD TERMIN	4.000,00	12.480,00	8.320,00	16.640,00	4.000,00
UNIDADES A PRODUCIR	20.960,00	33.280,00	33.280,00	37.280,00	124.800,00

TOTAL INVENTARIO DE UNIDADES A PRODUCIR

	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
CAMISETAS	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
PANTALONETAS	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
	48.208	76.544	76.544	85.744	287.040

3.1.3 Presupuesto de Materiales Directos Consumidos. Se define por lo general y de manera tal que incluya todos los materiales que hacen parte integral del producto terminado y que pueden ser identificados directamente con él.

Objetivos

- Determinar las cantidades mínimas y máximas de materias primas y productos terminados que se deben mantener en existencia, o sea niveles de inventarios
- Establecer un programa de compras que asegure la entrega de los materiales oportunamente.
- Calcular los recursos financieros necesarios para atender las necesidades del departamento de compra
- Suministrar datos para presupuestar los costos por proyectos y controlar el uso de materia prima. Otros normalmente, los repuestos, accesorios y materiales indirectos, se incluyen en el presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Dependiendo del tipo de empresa, clase de productos, se puede elaborar un resumen de materiales por departamento, productos, meses, trimestres y el total anual. Las cantidades necesarias de cada materia prima para cada producto, tiene que presupuestarse por el total para el periodo planificado y especificarse por períodos intermedios y para mayor claridad por departamentos

Los datos básicos necesarios para elaborar el presupuesto de materiales directos son:

- El volumen de producción planificada (presupuesto de producción)
- Las tasas normales estándares por tipo de materias primas para cada producto, en la fabricación de los artículos tales como muebles, confecciones equipos mecánicos etc., se necesita de materias primas definidas y fácilmente determinables.

En cuanto a las tasas se pueden obtener durante el desarrollo inicial del producto, por estudios de ingeniería o por el estudio de los registros de consumos. Cuando no se pueden obtener estas tasas de uso, la determinación de las necesidades de materia prima, se convierten en un serio problema, para ello existen algunos métodos que son:

Mediante el uso de razones históricas de acuerdo con la hora maquina trabajadas y el material usado en ellas.

Mediante una razón de la cantidad de materia prima requerida de acuerdo con el volumen físico de producción que se calcula con base en datos históricos, que se ajustan a cambios actuales.

Hay que tener claridad de que, cuando en una empresa industrial se utilizan en una misma producción, materia prima de diferentes precios es necesario registrar un minucioso control a través de un kardex, para poder costear la materia prima utilizada como se demuestra a continuación:

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el kardex de materiales para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 17. Kardex de materiales año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
KARDEX MATERIAL 1
METODO PEPS

FECHA	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO FINAL		
	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL
TRIMES. 1	54.327	2,00	108.654	44.854	2,00	89.709	14.267	2,00	28.534
							68.594	2,00	137.188
							23.740	2,00	47.479
TRIMES. 2	71.219	2,00	142.438	71.219	2,00	142.438	94.959	2,00	189.918
TRIMES. 3	74.073	2,20	162.960	71.219	2,00	47.479	23.740	2,00	47.479
							47.479	2,20	104.455
							71.219	2,20	151.934
							0	0,00	0
							26.593	2,20	58.505
TRIMES. 4	67.453	2,20	148.397	79.779	2,20	175.514	94.046	2,20	206.902
							14.267	2,20	31.387

KARDEX MATERIAL 2
METODO PEPS

FECHA	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO FINAL		
	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL	CANT.	V/R. UNITAR	V/R TOTAL
TRIMES. 1	12.439	2,80	34.830	10.270	2,80	28.757	3.267	2,80	9.148
							15.706	2,80	43.977
TRIMES. 2	16.307	2,80	45.660	16.307	2,80	45.660	5.436	2,80	15.220
TRIMES. 3	16.961	3,08	52.238	16.307	2,80	15.220	21.743	2,80	60.880
							5.436	2,80	15.220
							10.871	3,08	33.484
							48.704	3,08	148.754
TRIMES. 4	15.445	3,08	47.571	18.267	3,08	56.263	6.089	3,08	18.754
							21.534	3,08	66.325
							3.267	3,08	10.062

Cuadro 18. Presupuesto de consumo de Materia Prima año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA

SUDADERAS MATERIAL 1					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 1	2	2	2,00	2,00	2
= CANTIDAD A CONSUMIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* PRECIO DE COMPRA	2	2	2,20	2,20	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	41.920	66.560	73.216	82.016	263.712

SUDADERAS MATERIAL 2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
= CANTIDAD A CONSUMIR	5.240	8.320	8.320	9.320	31.200
* PRECIO DE COMPRA	2,800	2,800	3,080	3,080	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	14.672	23.296	25.626	28.706	92.299

CAMISETAS MATERIAL 1					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 1	0,80	0,80	0,80	0,80	0,8
= CANTIDAD A CONSUMIR	13.414	21.299	21.299	23.859	79.872
* PRECIO DE COMPRA	2,00	2,00	2,20	2,20	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	26.829	42.598	46.858	52.490	168.776

CAMISETAS MATERIAL 2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
= CANTIDAD A CONSUMIR	5.030	7.987	7.987	8.947	29.952
* PRECIO DE COMPRA	2,8	2,8	3,1	3,1	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	14.085	22.364	24.601	27.557	88.607

PANTALONETAS MATERIAL 1					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 1	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
= CANTIDAD A CONSUMIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* PRECIO DE COMPRA	2	2	2,20	2,20	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	20.960	33.280	36.608	41.008	131.856

PANTALONETAS MATERIAL 2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* CANTIDAD DE M. PRIMA M 2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
= CANTIDAD A CONSUMIR	0	0	0	0	0
* PRECIO DE COMPRA	2,8	2,8	3,1	3,1	
=COSTO DE M.P. A CONSUMIR	0	0	0	0	0

TOTAL MATERIALES A CONSUMIR M1 Y M2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
TOTAL. CANT A CONSUMIR M1	44.854	71.219	71.219	79.779	267.072
TOTAL. CANT A CONSUMIR M2	10.270	16.307	16.307	18.267	61.152
TOTAL CANT A CONSUM M1 M2	55.125	87.526	87.526	98.046	328.224

TOTAL MATERIALES POR PRODUCTO					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
TOTAL. MAT 1Y 2 SUDADERAS	56.592	89.856	98.842	110.722	356.011
TOTAL. MAT 1Y 2 CAMISETAS	40.914	64.963	71.459	80.048	257.383
TOTAL. MAT 1Y 2 PANTALONETAS	20.960	33.280	36.608	41.008	131.856
TOTAL MATERIAL	118.466	188.099	206.908	231.777	745.250

TOTAL COSTO MATERIAL 1 Y 2 CONSUMIDO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
TOT COSTO MATERIAL 1 CONSUMIDO	89.709	142.438	151.934	175.514	564.344
TOT COSTO MATERIAL 2 CONSUMIDO	28.757	45.660	48.704	56.263	180.906
TOT COSTO MATERIAL 1 Y 2 CONSUMIDO	118.466	188.099	200.638	231.777	745.250

REQUERIMIENTO 0 . MATERIA PRIMA KARDEX TERCER TRIMESTRE

ARTICULO	MATERIAL 1	MATERIAL 2	TOTAL
SUDADERAS	92.680	30.684	123.364
CAMISETAS	36.464	18.021	54.485
PANTALONETAS	22.790	0	22.790
TOTAL	151.934	48.704	200.638

TOMADO DEL KARDEX

3.1.4 Presupuesto de Compra de Materiales Directos. Su fin es la planificación y control del uso y las compras del material, teniendo en cuenta que el presupuesto de materiales especifica las cantidades de materia prima y que sirve de base para un plan de compra de materiales, el cual debe determinar las cantidades a comprar, el costo para cada materia prima y las fechas de entrega que se requieren.

Además debe incluir:

- Las necesidades de materia prima en la fábrica
- Los niveles de inventario de materia prima
- Las compras de materia prima requeridas

Con el fin que presta el presupuesto de materiales y las políticas de la compañía en cuanto a los inventarios, es fácil la elaboración del presupuesto de compras, siempre y cuando la persona encargada de su elaboración conozca bien el mercado donde adquirirse dichos materiales, para poder establecer los precios de compra y formar así una base que contribuirá en gran parte a desarrollar el presupuesto de efectivo.

Para garantizar que las materias primas estarán disponibles en las cantidades y tiempo requerido, se pasa a planificar el costo de las mismas, en forma detallada, especificando cantidad y costo de los materiales necesarios.

El presupuesto se debe detallar por cada materia prima e incluye las necesidades en unidades por mes, trimestre etc. Igualmente los inventarios iniciales y finales previstos, de tal manera que podamos establecer las unidades costo unitario y total que integran el presupuesto de compras.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de compra de materiales para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es el siguiente:

Cuadro 19. Presupuesto de Compra de Materiales año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

MATERIAL 1

	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL AÑO
CANTIDADES A CONSUMIR	44.854	71.219	71.219	79.779	267.072
+ INV. FINAL DE M.PRIMA	23.740	23.740	26.593	14.267	14.267
- INV.INICIAL DE M.PRIMA	14.267	23.740	23.740	26.593	26.593
= CANTI. DE M.PRIMA A COMPRAR	54.327	71.219	74.073	67.453	254.746
* PRECIO DE COMPRA	2	2	2,20	2,20	2,20
= COSTO DE COMPRA TOTAL	108.654	142.438	162.960	148.397	560.441

MATERIAL 2

	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL AÑO
CANTIDADES A CONSUMIR	10.270	16.307	6.307	18.267	61.152
+ INV. FINAL DE M.PRIMA	5.436	5.436	5.089	3.267	3.267
- INV.INICIAL DE M.PRIMA	3.267	5.436	5.436	6.089	6.089
= CANTI. DE M.PRIMA A COMPRAR	12.439	16.307	16.961	15.445	58.330
* PRECIO DE COMPRA	2,80	2,80	3,08	3,08	
= COSTO DE COMPRA TOTAL	34.830	45.660	52.238	47.571	180.299

TOTAL COMPRA DE MATERIAL

	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL AÑO
MATERIAL 1	108.654	142.438	162.960	148.397	562.449
MATERIAL 2	34.830	45.660	52.238	47.571	180.299
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA	143.484	188.099	215.198	195.968	742.748

INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA

CONCEPTO	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL AÑO
INV. FINAL DE M.PRIMA M1	47.479	47.479	58.505	31.387	184.851
INV. FINAL DE M.PRIMA M2	15.220	15.220	18.754	10.062	59.257
TOTAL INV. FIN. MATERIA PRIMA	62.700	62.700	77.259	41.450	244.108

3.1.5 Presupuesto de Costos de Mano de Obra Directa. Se definen como aquellos costos salariales (salario básico mas prestaciones sociales) que pueden identificarse directamente con la elaboración en unidades específicas de productos terminados.

El Plan de producción proporciona los datos básicos para planificar la mano de obra y exige otros datos adicionales básicos, como hora estándares de mano de obra directa respecto de cada unidad de producto terminado y las tarifas medias de jornales por hora que se proveen así como también el número de personas necesario para llevar a cabo la producción.

El cálculo de mano de obra se basa en estudios y especificaciones formuladas por los ingenieros y técnicos de producción. Generalmente, éste presupuesto excluye la mano de obra indirecta que se debe presentar por separado en el presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Las horas de trabajo y el número de operarios deben ser convertidos en valores monetarios.

Las tarifas laborales de mano de obra deben ser ajustadas adecuadamente para que el presupuesto refleje las cifras en forma más confiable. El departamento de Personal debe planificar los recursos humanos de acuerdo con aumentos o disminuciones previstos, y preparar programas de adiestramiento para que el departamento de producción pueda contar con el personal preparado en forma oportuna

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de Mano de Obra Directa para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es:

Cuadro 20. Presupuesto de costo MOD año 2004.

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

SUDADERAS DEPARTAMENTO 1					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* HORAS POR UNIDAD	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
=HORAS TOTALES DE MOD	6.987	11.093	11.093	12.427	41.600
*TASA * HORA MOD	0.1400	0.1400	0.1400	0.1400	0.1400
= COSTO TOTAL DE MOD	978	1.553	1.553	1.740	5.824

SUDADERAS DEPARTAMENTO 2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* HORAS POR UNIDAD	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
=HORAS TOTALES DE MOD	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
*TASA * HORA MOD	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500
= COSTO TOTAL DE MOD	2.620	4.160	4.160	4.660	15.600

SUDADERAS DEPARTAMENTO 3					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
* HORAS POR UNIDAD	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
=HORAS TOTALES DE MOD	3.493	5.547	5.547	6.213	20.800
*TASA * HORA MOD	0.0623	0.0623	0.0623	0.0623	0.0623
= COSTO TOTAL DE MOD	218	346	346	387	1.296

CAMISETAS DEPARTAMENTO 1					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
* HORAS POR UNIDAD	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
=HORAS TOTALES DE MOD	4.192	6.656	6.656	7.456	24.960
*TASA * HORA MOD	0.0525	0.0525	0.0525	0.0525	0.0525
= COSTO TOTAL DE MOD	220	349	349	391	1.310

CAMISETAS DEPARTAMENTO 2					
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
* HORAS POR UNIDAD	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
=HORAS TOTALES DE MOD	11.179	17.749	17.749	19.883	0
*TASA * HORA MOD	0.1660	0.1660	0.1660	0.1660	0.1660
= COSTO TOTAL DE MOD	1.856	2.946	2.946	3.301	0

CAMISETAS DEPARTAMENTO 3					
CONCEPTO	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
* HORAS POR UNIDAD	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
=HORAS TOTALES DE MOD	1.397	2.219	2.219	2.485	8.320
*TASA * HORA MOD	0.0156	0.0156	0.0156	0.0156	0.0156
= COSTO TOTAL DE MOD	22	35	35	39	130

PANTALONETAS DEPARTAMENTO 1					
CONCEPTO	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* HORAS POR UNIDAD	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
=HORAS TOTALES DE MOD	1.747	2.773	2.773	3.107	10.400
*TASA * HORA MOD	0.0175	0.0175	0.0175	0.0175	0.0175
= COSTO TOTAL DE MOD	31	49	49	54	182

PANTALONETAS DEPARTAMENTO 2					
CONCEPTO	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* HORAS POR UNIDAD	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
=HORAS TOTALES DE MOD	6.987	11.093	11.093	12.427	41.600
*TASA * HORA MOD	0.0840	0.0840	0.0840	0.0840	0.0840
= COSTO TOTAL DE MOD	587	932	932	1.044	3.494

PANTALONETAS DEPARTAMENTO 3					
CONCEPTO	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
UNIDADES A PRODUCIR	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
* HORAS POR UNIDAD	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
=HORAS TOTALES DE MOD	12.227	19.413	19.413	21.747	72.800
*TASA * HORA MOD	0.1091	0.1091	0.1091	0.1091	0.1091
= COSTO TOTAL DE MOD	1.334	2.118	2.118	2.373	7.942

TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA

PRODUCTOS	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	3.816	6.059	6.059	6.787	22.720
CAMISETAS	2.098	3.330	3.330	3.731	12.489
PANTALONETAS	1.951	3.098	3.098	3.471	11.619
TOTAL	7.865	12.487	12.487	13.988	46.828

COSTO UNITARIO MANO DE OBRA DIRECTA

SUDADERAS COST UNIT	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
UNDS. A PRODUC.	10.480	16.640	16.640	18.640	62.400
CTO. M.O.D. TOTAL	3.816	6.059	6.059	6.787	22.720
CTO. M.O.D. UNIDAD	0,364	0,364	0,364	0,364	0,364

CAMISETAS COST UNIT	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNDS. A PRODUC.	16.768	26.624	26.624	29.824	99.840
CTO. M.O.D. TOTAL	2.098	3.330	3.330	3.731	12.489
CTO. M.O.D. UNIDAD	0.125	0.125	0.125	0.125	0.125

PANTALONETAS COST UNIT	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
UNDS. A PRODUC.	20.960	33.280	33.280	37.280	124.800
CTO. M.O.D. TOTAL	1.951	3.098	3.098	3.471	11.619
CTO. M.O.D. UNIDAD	0.093	0.093	0.093	0.093	0.093

3.1.6 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación. Este presupuesto debe ser desarrollado por el jefe de producción con la colaboración que este tenga directamente de los supervisores. Su representación como parte del costo de los productos debe servir también de base para la elaboración del presupuesto de producción.

Este presupuesto se prepara sobre la base que cada gasto o costo se puede cargar a un departamento o centro de costos bajo la dirección de un responsable, supervisor, jefe, entre otros, que debe rendir cuentas por los valores incurridos. Este tipo de costos debe ser claramente identificado en el presupuesto; así mismo, se precisa por separado los costos asignados a su departamento, por los cuales tiene una responsabilidad indirecta.

Es conveniente que el supervisor o jefe de cada departamento participe en los cálculos, estimaciones, ajustes y revisiones de los costos por los cuales será responsable, con el fin de que coopere en forma eficaz en la ejecución del presupuesto.

Los cálculos de los costos indirectos por departamentos deben ser valores estimados, basados en la actividad proyectada de cada área y deben ajustarse de acuerdo con las expectativas y previsiones a futuro; finalmente, se deben revisar y comparar con los otros presupuestos antes de incorporarse al presupuesto integrado.

Para efecto de los costos, los departamentos se pueden dividir en dos categorías:

- Departamento de producción
- Departamento de servicios

El presupuesto de costos indirectos de fabricación incluye, entre otros, los siguientes costos:

- Materiales indirectos: Se define como el material usado en el proceso de fabricación, pero no atribuible en forma directa a cada producto, por ejemplo:

materiales directos de poca importancia y valor, repuestos, materiales de aseo en la producción, etc.

- Mano de obra indirecta: Consiste en el salario básico y prestaciones sociales de los empleados que trabajan en los departamentos de producción, como ayudantes, en trabajos de mantenimientos y reparaciones, oficinistas de fábrica, supervisores de producción. Incluye los pagos de recargo por horas extras, tiempo ocioso e indirecto de trabajadores directos.
- Otros costos indirectos: También se relacionan con la producción, como son los servicios públicos, depreciación, arrendamiento de fábrica, seguros, impuestos de fábrica, etc. Cada rubro de la carga fabril debe ser calculado sobre una base de volumen de producción para elaborar los presupuestos en la forma más exacta posible, lo cual se puede lograr con un presupuesto flexible.
- Costos de mantenimiento: Entre los costos indirectos se encuentran los relacionados con reparaciones y mantenimiento de maquinaria, el cual es, en la mayoría de los casos, muy importante y está a cargo del departamento de mantenimiento como un centro de servicios.

Periódicamente, por mes o trimestre, se deben elaborar informes por departamento o centro de costos, comparativos entre los costos reales y los presupuestados, establecer sus diferencias y analizar sus causas.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando los costos indirectos de fabricación para la empresa Confecciones Nariñense son los siguientes:

Cuadro 21. Presupuesto de CIF año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. PRESUPUESTO DE COSTO INDIRECTO DE FABRICACION CIF

SUDADERAS		4%			
CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
MATERIAL 1	1.677	2.662	3.707	3.281	11.327
MATERIAL 2	587	932	1.227	1.148	3.894
TOTAL CIF SUDADERAS	2.264	3.594	4.935	4.429	15.221

CAMISETAS		4%			
	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
MATERIAL 1	1.073	1.704	1.459	2.100	6.335
MATERIAL 2	563	895	721	1.102	3.281
TOTAL CIF CAMISETAS	1.637	2.599	2.179	3.202	9.616

PANTALONETAS		4%			
	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
MATERIAL 1	838	1.331	912	1.640	4.722
MATERIAL 2	0	0	0	0	0
TOTAL CIF PANTALONETAS	838	1.331	912	1.640	4.722

TOTAL CIF		4%			
	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	2.264	3.594	4.935	4.429	15.221
CAMISETAS	1.637	2.599	2.179	3.202	9.616
PANTALONETAS	838	1.331	912	1.640	4.722
	4.739	7.524	8.026	9.271	29.559

3.1.7 Presupuesto de Gastos Administrativos. Este presupuesto requiere de la colaboración de la mayoría de dependencias de la empresa, ya que cada jefe debe elaborar el presupuesto de su área.

Está constituido por todos aquellos gastos que no tienen que ver con la venta ni con la producción, por ejemplo, gastos de la gerencia, de contabilidad, de presupuesto, dirección de personal, de sistemas, archivo y correspondencia, servicios generales, servicios personales, arrendamientos, servicios públicos, transporte, depreciación, seguros, provisiones, es decir, incluye todos aquellos gastos administrativos en que debe incurrir la empresa en el giro normal para el desarrollo de sus actividades. Las proyecciones se pueden hacer sobre datos históricos. Los gastos de administración presentan muchas dificultades que es necesario resolver, entre otras:

- Dificultad para su clasificación (como de producción o administración)
- Dificultad para asignar responsabilidades por su ejecución y control.

La gerencia debe decidir cómo se deben presupuestar, clasificar y controlar gastos tales como compras, investigación, ingeniería, servicios de cafetería, donaciones, gastos de deporte, etc.

Se debe lograr colocar cada rubro de gastos bajo la responsabilidad y control del director de una sección o división específica.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de gastos de administración para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es el siguiente:

Cuadro 22. Presupuesto de gastos de Administración año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

7%

PRODUCTOS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	2.621	8.649	5.766	13.261	30.296
CAMISETAS	2.446	8.072	5.381	12.377	28.277
PANTALONETAS	1.747	5.766	3.844	8.841	20.198
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	6.814	22.486	14.991	34.479	78.771

3.1.8 Presupuesto de Gastos de Ventas. Entre estos gastos están:

- Salarios de vendedores
- Anuncios
- Depreciación de equipo de entrega
- Propaganda y publicidad
- Gastos de promociones

Los jefes de los diferentes departamentos deben preparar sus estimaciones presupuestales, de acuerdo con cifras históricas, experiencias anteriores, expectativas, volumen de ventas esperado, etc.

Los presupuestos de gastos de ventas se deben integrar con los demás para conformar el modelo de presupuesto integrado de la empresa.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de gastos de ventas para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 23. Presupuesto de gastos de ventas año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

5%

PRODUCTOS	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
SUDADERAS	1.872	6.178	4.118	9.472	21.640
CAMISETAS	1.747	5.766	3.844	8.841	20.198
PANTALONETAS	1.248	4.118	2.746	6.315	14.427
TOTAL GASTOS DE VENTAS	4.867	16.062	10.708	24.628	56.265

3.1.9 Presupuesto de Recaudo de Cartera. El presupuesto de cartera es el resultado de la proyección del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos y constituye un activo valioso que requiere ser estudiado con cuidado, a la luz de las herramientas que pueden implementarse para que las cuentas por cobrar se administren eficientemente de manera que su nivel óptimo se determine una vez evaluadas las siguientes variables: los elementos que intervienen en la formulación de las políticas, las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito, las decisiones de tipo financiero que debe analizar la gerencia de créditos y los objetivos perseguidos por el hecho de conceder el crédito.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de recaudo de cartera para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es el siguiente:

Cuadro 24. Presupuesto de recaudo de cartera año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. PRESUPUESTO DE CARTERA

PRODUCTOS	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
VENTAS A CREDITO	97.344	321.235	214.157	492.561	1.125.297
- SALDO FINAL DE CARTERA	54.080	178.464	118.976	273.645	625.165
= RECAUDOS	43.264	142.771	95.181	218.916	500.132
+ SALDO INICIAL DE CARTERA	168.398	54.080	178.464	118.976	519.918
= RECAUDO TOTAL	211.662	196.851	273.645	337.892	1.020.050

3.1.10 Presupuesto de Proveedores. Esta herramienta permite planificar el costo de la producción, y seguir cada artículo y a su proveedor a lo largo de la organización y de la producción. No es sólo una herramienta de reporte sino también de planificación y de decisión Es también imprescindible para evitar

graves sorpresas que suelen ocurrir al final del proceso de producción, cuando muchos gastos no fueron tomados en cuenta.

En éste presupuesto se proyecta los insumos requeridos y lo que cada proveedor suministra y se basara entre otras cosas en las requisiciones a almacén, en las órdenes de compra en las salidas de almacén y las facturas de cada proveedor, información que se materializará al final en una cuenta de resultado.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Presupuesto de proveedores para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 25. Presupuesto de proveedores año 2004

**CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
PRESUPUESTO DE PROVEEDORES**

PRODUCTOS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL AÑO
COMPRAS A CREDITO	143.484	188.099	215.198	195.968	742.748
- SALDO FINAL DE PROVEEDORES	47.828	62.700	71.733	65.323	247.583
= PAGO PROVEEDORES	95.656	125.399	143.465	130.645	495.166
+ SALDO INICIAL DE PROVEEDOR	211.520	47.828	62.700	71.733	393.780
= PAGO TOTAL PROVEEDORES	307.176	173.227	206.165	202.378	888.946

3.2 PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero tiene como fin la realización de los objetivos, planes, programas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, así como desarrollar las políticas administrativas necesarias para su logro. Está compuesto por el flujo de caja, el estado de resultados, el presupuesto de inversiones en bienes de capital y el balance general presupuestado.

3.2.1 Flujo de Caja Presupuestado. Este presupuesto es una herramienta muy útil para la gerencia, ya que incluye valores estimados detallados de los ingresos y egresos de caja en el período presupuestado. Aún en el caso que una empresa no prepare presupuestos amplios de ventas y producción, es conveniente el Flujo de Caja.

El estado de Flujo de Caja o Efectivo consiste en mostrar solamente los movimientos de los recursos representados por el dinero en efectivo y por lo tanto las diferencias en las cuentas de los balances deberán ser expresadas en función de este criterio, debiéndose hacer entonces, una serie de ajustes en cada uno de esos rubros de manera que se desglosen entre la porción que representa movimiento de efectivo y la que no lo representa.

Importancia del Flujo de Caja

- Indica la disponibilidad de caja
- Muestra la disponibilidad de excedentes de fondos para inversiones rentables
- Nos muestra la necesidad de fondos adicionales que debemos obtener mediante préstamos u otras fuentes.

El flujo de caja tiene tres destinos: Reposición de capital de trabajo y activos fijos, atención del servicio a la deuda y repartición de utilidades.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Flujo de Caja para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 26. Flujo de Caja proyectado año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
AÑO 2004

PRODUCTOS	1º TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM	TOTAL AÑO
INGRESOS					
Ingresos por Recaudo	211.662	196.851	273.645	337.892	1.020.050
TOTAL INGRESOS	211.662	196.851	273.645	337.892	1.020.050
EGRESOS					
Salarios y P.Sociales	7.865	12.487	12.487	13.988	46.828
Proveedores	307.176	173.227	206.165	202.378	888.946
Gastos de Fabricación	4.739	7.524	8.026	9.271	29.559
Gastos de Administración	6.814	22.486	14.991	34.479	78.771
Gastos de Distribucion y Ventas	4.867	16.062	10.708	24.628	56.265
TOTAL EGRESOS	331.460	231.787	252.377	284.745	1.100.368
FLUJO DE CAJA	-119.798	-34.935	21.268	53.147	-80.319
+ SALDO INICIAL DE CAJA	5.000	-114.798	-149.734	-128.466	-387.998
= SALDO FINAL	-114.798	-149.734	-128.466	-75.319	-468.317

3.2.2 Estado de Resultados. Es el estado financiero que nos muestra la utilidad obtenida por la empresa en el período en cuestión. También se lo conoce con el nombre de “Estado de Pérdidas y Ganancias”

El estado de resultados en una empresa industrial maneja tres tipos de inventarios, ellos son: materias primas, productos en proceso y productos

terminados y para hallar el costo de los productos vendidos debe hacerse el juego de estos inventarios.

Uno de los rubros más importante del estado de Resultados es el Costo de Ventas el cual para nuestro estudio lo calculamos a través del juego de inventarios

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Costo de ventas para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 27. Costo de ventas año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
Material Directo	118.466	188.099	200.638	231.777	738.980
+ Mano de Obra directa	7.865	12.487	12.487	13.988	46.828
+ CIF	4.739	7.524	8.026	9.271	29.559
= COSTO DE PRODUCCION	131.069	208.110	221.151	255.037	815.367
+ Inventario Inicial de Productos en Proceso	0	0	0	0	0
= COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO	131.069	208.110	221.151	255.037	815.367
- Inventario Final de Productos en Proceso	0	0	0	0	0
= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	131.069	208.110	221.151	255.037	815.367
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	20.440	78.041	52.027	113.836	264.345
= COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS DISPONIBLES	151.509	286.151	273.179	368.873	1.079.712
- Inventario Final de Productos Terminados	78.041	52.027	113.836	27.364	271.269
= COSTO DE VENTAS	73.468	234.124	159.343	341.508	808.443

VALOR EN DINERO DE MATERIALES PARA LOS 3 PRODUCTOS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO DE MATERIAL 1	2,00	2,00	2,20	2,20
COSTO DE MATERIAL 2	2,80	2,80	3,08	3,08

COSTO UNITARIO DE PRODUCCION SUDADERAS

NECESIDAD DE MATERIAL PARA SUDADERAS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
NECESIDAD MATERIAL 1	2,00	2,00	2,00	2,00
NECESIDAD MATERIAL 2	0,50	0,50	0,50	0,50

COSTO UNITARIO DE SUDADERAS POR MATERIAL EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO DE SUDADERAS - MATERIAL 1	4,00	4,00	4,40	4,40
COSTO DE SUDADERAS - MATERIAL 2	1,40	1,40	1,54	1,54

COSTO UNIT. DE SUDADERAS POR ELEMENTO DE COSTO EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO UNITARIO MATERIAL DIRECTO	5,40	5,40	5,94	5,94
COSTO UNITARIO M.O D.	0,36	0,36	0,36	0,36
COSTO UNITARIO CIF	0,22	0,22	0,24	0,24
COSTO TOTAL UNITARIO SUDADERAS	5,98	5,98	6,54	6,54

INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS EN UNIDADES	6.240,00	4.160,00	8.320,00	2.000,00
COSTO INVENTARIO FINAL PROD TERMINADOS EN DINERO	37.316	24.877	54.427	13.083

COSTO UNITARIO DE PRODUCCION CAMISETAS

NECESIDAD DE MATERIAL PARA CAMISETAS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
NECESIDAD MATERIAL 1	0,80	0,80	0,80	0,80
NECESIDAD MATERIAL 2	0,30	0,30	0,30	0,30

COSTO UNITARIO DE CAMISETAS POR MATERIAL EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO CAMISETAS MAERIAL 1	1,60	1,60	1,76	1,76
COSTO CAMISETAS MATERIAL 2	0,84	0,84	0,92	0,92

COSTO UNIT. DE CAMISETAS POR ELEMENTO DE COSTO EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO UNITARIO MATERIAL DIRECTO	2,44	2,44	2,68	2,68
COSTO UNITARIO M.O D.	0,13	0,13	0,13	0,13
COSTO UNITARIO CIF	0,10	0,10	0,11	0,11
COSTO TOTAL UNITARIO CAMISETAS	2,66	2,66	2,92	2,92

INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	9.984,00	6.656,00	13.312,00	3.200,00
COSTO INVENTARIO FINAL PROCUCTOS TERMINADOS	26.584	17.723	38.824	9.333

COSTO DE PRODUCCION PANTALONETAS

NECESIDAD DE MATERIAL PARA PANTALONETAS	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
NECESIDAD MATERIAL 1	0,50	0,50	0,50	0,50
NECESIDAD MATERIAL 2	0,00	0,00	0,00	0,00

COSTO UNITARIO DE PANTALONETAS POR MATERIAL EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO PANTALONETAS MATERIAL 1	1,00	1,00	1,10	1,10
COSTO PANTALONETAS MATERIAL 2	0,00	0,00	0,00	0,00

COSTO UNIT. DE SUDADERAS POR ELEMENTO DE COSTO EN DINERO	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
COSTO UNITARIO MATERIAL DIRECTO	1,00	1,00	1,10	1,10
COSTO UNITARIO M.O D.	0,09	0,09	0,09	0,09
COSTO UNITARIO CIF	0,04	0,04	0,04	0,04
COSTO TOTAL UNITARIO PANTALONETAS	1,13	1,13	1,24	1,24

INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	12.480,00	8.320,00	16.640,00	4.000,00
COSTO INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	14.141	9.427	20.585	4.948

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Estado de Resultados para la empresa Confecciones Nariñense SA. es el siguiente:

Cuadro 28. Estado de Resultados proyectado año 2004

**CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
AÑO 2004**

CONCEPTO	2003	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTAL
VENTAS	936.000,00	97.344	321.235	214.157	492.561	1.125.297
- Costo de Ventas	695.260,00	73.468	234.124	159.343	341.508	808.443
= UTILIDAD BRUTA	240.740	23.876	87.112	54.814	151.052	316.854
- GASTOS DE OPERACIÓN	112.320	11.681	38.548	25.699	59.107	135.036
Gastos de Administración	65520	6.814	22.486	14.991	34.479	78.771
Gastos de Ventas	46800	4.867	16.062	10.708	24.628	56.265
= UTILIDAD OPERACIONAL	128.420	12.195	48.563	29.115	91.945	181.818
- Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	128.420	12.195	48.563	29.115	91.945	181.818
- Impuestos 35%	44.947	4.268	16.997	10.190	32.181	63.636
= UTILIDAD NETA	83.473	7.927	31.566	18.925	59.764	118.182

3.2.3. Balance General Presupuestado. Se define como el estado financiero que muestra lo que la empresa posee, o sea los activos y la forma como ellos están siendo financiados, es decir, los pasivos y el patrimonio. Los pasivos representan los derechos de los acreedores y el patrimonio representa el derecho de los socios. La suma de los activos siempre deberá ser igual a la suma de los pasivos y el patrimonio. La fecha de presentación siempre será la del último día del período contable que la empresa tiene establecido para medir sus resultados.

Como un informe que es, el Balance General tiene un orden determinado para su presentación. Así se clasifican sus partidas:

Clasificación de los Activos: Estos se presentan de acuerdo con su grado de liquidez, es decir, que primero se colocarán aquellos cuya convertibilidad en efectivo es más inmediata y así sucesivamente hasta mostrar al final los de más lenta realización. De acuerdo con lo anterior los tipos de activos y su orden de presentación son los siguientes:

- Activos Corrientes
- Inversiones a Largo Plazo
- Activos Fijos
- Activos Diferidos
- Otros Activos

Clasificación de los Pasivos: Los pasivos de la empresa se clasifican según su grado de exigibilidad, es decir, de acuerdo con la proximidad de su obligación de pago. Aquellos cuya exigibilidad es menor de un año se denominan “pasivos corrientes” o “pasivos a corto plazo” y los de exigibilidad mayor a un año, “pasivos a largo plazo”.

De los pasivos se dice que son la única partida cierta del balance en la medida en que se muestren por su valor actual de liquidación, ya que si la empresa decidiera cancelarlos todos en un momento determinado, pagaría exactamente lo que allí aparece registrado.

Clasificación del Patrimonio: En general, tres grupos de cuentas conforman el Patrimonio de una empresa:

- El capital
- Las utilidades retenidas

- El superávit de capital

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el Balance General para la empresa Confecciones Nariñense S.A. es el siguiente:

Cuadro 29. Balance general proyectado año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AÑO 2004

CONCEPTO	AÑO 2003	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
ACTIVOS					
Efectivo	5.000	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	168.398	54.080	178.464	118.976	273.645
INVENTARIOS	58.122	140.741	114.727	191.095	68.814
Materias Primas		62.700	62.700	77.259	41.450
Productos Terminados		78.041	52.027	113.836	27.364
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231.520	194.821	293.191	310.071	342.459
TOTAL ACTIVO	231.520	194.821	293.191	310.071	342.459
PASIVOS					
Obligaciones Financieras	0	114.798	149.734	128.466	75.319
Proveedores	211.520	47.828	62.700	71.733	65.323
Impuestos	0	4.268	21.265	31.456	63.636
TOTAL PASIVO CORRIENTE	211.520	166.895	233.699	231.654	204.278
TOTAL PASIVO	211.520	166.895	233.699	231.654	204.278
PATRIMONIO					
Capital	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del Ejercicio		7.927	39.493	58.418	118.182
TOTAL PATRIMONIO	20.000	27.927	59.493	78.418	138.182
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	231.520	194.821	293.191	310.072	342.459

▪ **Estados Financieros Deflactados.** Esta investigación consideró necesario realizar el análisis de los estados financieros a precios cortantes, mediante la deflactación según los indicadores tomados de las proyecciones macroeconómicas de la firma Corfinsura, año base 2003 = 100% y año 2004 = 105,80% , de donde se deduce que el índice de inflación proyecta es del 5,80% para el año 2004, lo anterior permite conocer el crecimiento real presentado entre las diferentes partidas de los estados financieros, como también el comportamiento y evolución del período analizado.

La inflación, como fenómeno enraizado en el crecimiento general de los precios de todos los factores productivos, crea complicaciones en la práctica del diagnóstico financiero, afecta la toma racional de decisiones y estimula la generación de pérdidas o ganancias monetarias engañosas en términos económicos, por lo que es necesario tener presente al realizar la planeación económica de cualquier

empresa, que los estados financieros obtenidos deben ser analizados tanto a precios constantes como a precios corrientes.

Cuadro 30. Datos Macroeconómicos

DATOS MACROECONOMICOS					
DATOS	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
INFLACION	5,80	5,50	5,20	5,00	5,00
DTF	8,00	8,70	9,10	9,30	9,40
BONOS DEL TESORO	5,80	5,80	5,80	5,80	5,80
DEVALUACION	4,08	6,41	3,67	1,99	2,44
PIB	3,00	3,50	3,75	4,00	4,00
TIPO DE CAMBIO	3.100,00	3.264,00	3.331,00	3.395,00	3.495,00
EUROS	1,17	1,14	1,11	1,09	1,09
DATOS TOMADO DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS DE LA FIRMA CORFINSURA					
www.CORFINSURA.COM.CO/INDICADORES/PROYECCION DE INDICADORES					

Fuente: Corfinsura.com/indicadores/proyección de indicadores

Cuadro 31. Balance general proyectado deflactado año 2004 CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. BALANCE GENERAL PROYECTADO DEFLACTADO AÑO 2004

CONCEPTO	AÑO 2003			AÑO 2004		
	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS CONSTANTES	CRECIMIENTO PORCENTUAL	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS CONSTANTES	CRECIMIENTO PORCENTUAL
INFACION PROYECTADA					105,80%	
ACTIVOS						
Efectivo	5.000	5.000	100%	0	0	0
Cuentas por Cobrar	168.398	168.398	100%	273.645	258.643	0,54
INVENTARIOS	58.122	58.122	100%	68.814	65.042	0,12
Materias Primas				41.450	39.177	
Productos Terminados				27.364	25.864	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231.520	231.520	100%	342.459	323.685	0,40
TOTAL ACTIVO	231.520	231.520	100%	342.459	323.685	0,40
PASIVOS						
Obligaciones Financieras	0	0	100%	75.319	71.190	
Proveedores	211.520	211.520	100%	65.323	61.742	-0,71
Impuestos	0	0	100%	63.636	60.148	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	211.520	211.520	100%	204.278	193.079	-0,09
TOTAL PASIVO	211.520	211.520	100%	204.278	193.079	-0,09
PATRIMONIO					0	
Capital	20.000	20.000	100%	20.000	18.904	-0,05
Resultado del Ejercicio			100%	118.182	111.703	
TOTAL PATRIMONIO	20.000	20.000	100%	138.182	130.607	5,53
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	231.520	231.520	100%	342.459	323.686	0,40

La cuenta de los activos en sus rubros mas representativos nos muestra un incremento a precios constantes para el año 2004 del 54% en sus cuentas por cobra y del 12% en el rubro inventarios. Obteniendo en el total de activos un incremento del 40% a precios constantes, sin embargo si comparamos con la proyección realizada a precios corriente vemos que esta es del 47,92% valor superior debida a que en el se encuentra incorporado el componente inflacionario.

Por su parte el grupo de los pasivos registra una disminución del -9% en la proyección para el año 2004 valor que es superior al obtenido para el mismo periodo a precios corrientes correspondiente a -3,42%

En cuanto a la cuenta de patrimonio, ésta registra un incremento en la proyección par el año 2004 del 553% a precios constantes si lo comparamos con el valor obtenido en la proyección para el mismo período a precios corrientes vemos que el crecimiento es del 590,91%.

Cuadro 32. Estado de Resultados proyectado deflactado año 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEFLACTADO
AÑO 2004

CONCEPTO	AÑO 2003			AÑO 2004		
	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS CONSTANTES	CRECIMIENTO PORCENTUAL	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS CONSTANTES	CRECIMIENTO PORCENTUAL
INFACION PROYECTADA					105,80%	
VENTAS	936.000,00	936.000	100%	1.125.297	1.063.607	0,14
- Costo de Ventas	695.260,00	695.260	100%	808.443	764.124	0,10
= UTILIDAD BRUTA	240.740	240.740	100%	316.854	299.484	0,24
- GASTOS DE OPERACIÓN	0,00	0	100%	0	0	
- GASTOS DE OPERACIÓN	112.320	112.320	100%	135.036	127.633	0,14
Gastos de Administración	65.520,00	65.520	100%	78.771	74.453	0,14
Gastos de Ventas	46.800,00	46.800	100%	56.265	53.180	0,14
	0,00	0	100%	0	0	
= UTILIDAD OPERACIONAL	128.420	128.420	100%	181.818	171.851	0,34
- Gastos Financieros	0,00	0	100%	0	0	
	0,00	0	100%	0	0	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	128.420	128.420	100%	181.818	171.851	0,34
- Impuestos 35%	0,00	0	100%	0	0	
	44.947	44.947	100%	63.636	60.148	0,34
	0,00	0	100%	0	0	
= UTILIDAD NETA	83.473	83.473	100%	118.182	111.703	0,34

Como se puede observar el crecimiento real de las ventas para el año 2004 una vez descontada la tasa inflacionaria proyectada para este período es del 14%, porcentaje menor al que determinó la proyección en valores corrientes.

Por su parte el costo de ventas una vez deflactado registra un incremento del 10% con relación al año 2003, cifra que también resulta ser inferior a las proyecciones en valores corrientes pues esta es del 16.28%.

La utilidad bruta presenta un incremento del 24% en precios constantes con relación al año 2003 considerando que este último es el año base de comparación.

En cuanto a los gastos de operación vemos que crecen para el año 2004 en el 14% a precios constantes sin embargo con referencia a los precios corrientes, éste rubro crece en un 20,22%

La utilidad neta proyectada para el año 2004 a precios constantes crece en un 34% respecto al año base 2003, se puede observar que este mismo rubro a precios corrientes presenta un crecimiento del 41.58%.

Es importante tener presente para realizar una correcta planeación proyectada que los estados financieros obtenidos deben ser analizados tanto a precios constantes como a precios corrientes.

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 ESTRUCTURA DE COSTOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Tradicionalmente, se considera el análisis de costos como el proceso para estimar el impacto financiero que pueden ejercer decisiones alternativas gerenciales.

Los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias, con el objeto de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

Un negocio puede competir, bien sea teniendo costos bajos o bien ofreciendo productos de buena calidad.

A menudo, cuando se habla de competitividad, se hace referencia a la capacidad de competir a nivel de costos de producción; es decir se supone que el productor que tiene el costo más bajo tiene la mejor posición para ofrecer el precio más bajo y conquistar el mercado. La competitividad por costos se mantiene como un elemento fundamental de la capacidad de competencia global de toda empresa. La empresa puede acrecentar su ventaja competitiva a nivel de costos de dos maneras:

- **Estáticamente.** Reduciendo los costos de los factores de producción a nivel de:
 - Recursos humanos (cantidad, nivel, salarios)
 - Recursos físicos (insumos, energía)
 - Tecnología (de producción o de gestión).
 - Costos de capital
 - Infraestructura (transporte, comunicación)
- **Dinámicamente.** Aprovechando el efecto de la experiencia que determina a que ritmo los costos van bajando a medida que se acumula la producción en el tiempo, tres factores se combinan para disminuir el costo unitario de un producto:
 - Las economías de escala
 - El efecto del aprendizaje

- El costo de Capital

La guerra de precios se gana en la batalla de los costos. Por ello para la empresa que busca el posicionamiento de valor es imprescindible tener el costo más bajo. Sin embargo, ésta no es la única opción. En efecto, hemos visto que hay otros posicionamientos de valor posibles; todavía la empresa con costos elevados tiene la esperanza de poder ser competitiva si diferencia su producto

Además del impacto inflacionario, las fallas en la operación del recurso tecnológico, los errores en el manejo de políticas concernientes a las relaciones industriales, los desaciertos en el abastecimiento, los errores en la comercialización y las equivocaciones en la elección de las fuentes de financiación auspician altos costos y gastos.

Se incurre en equivocadas selección de proveedores cuando se subestiman las condiciones de crédito como variable decisoria en la escogencia de los canales de abastecimiento sin percatar que mayores plazos auxilian al provecho financiero de contar con los recursos de otras empresa durante mayor tiempo y sin reparar en que a mayores descuentos corresponden precios más cómodos además si no se indaga lo suficiente el mercado de proveedores en cuanto a precios y posición geográfica, y por el hecho de circunscribir el análisis a pocas empresas vendedoras, fácilmente las compras pueden afectarse por precios que no interpretan la meta de minimizar los costos de insumos y materiales.

Si la empresa debe utilizar su parque automotor para transportar los insumos que adquiere, cuanto mayor sea la distancia recorrida entre la planta y los centros de suministro mayor será el costo de transporte por insumo si lo mismo sucede con las empresas compradoras, debe esperarse que los fletes intervengan dentro de la fijación de precios.

Desconocer la periodicidad productiva de los proveedores impulsa a comprar en temporada de baja producción.

Mantener lotes económicos adecuados para el movimiento de la empresa.

La política de comprar a los precios mas bajos y además aceptado comisiones por parte de los encargados de compras puede tener efecto negativo en el interés de bajar costos, si los bienes adquiridos son de mala calidad y sus características técnicas obligan a emplear mayor cantidad para logra el producto final.

Por la no tenencia de liquidez para aprovechar las expectativas de escasez o reajustes en los precios de los insumos puede perderse la ocasión de comprar a precios menores.

El desconocimiento de las cargas de trabajo por trabajo y por función provoca el sostenimiento de cargos innecesarios y al desequilibrio de los volúmenes de trabajo.

La lentitud de los procesos administrativos traumatiza la puntual y oportuna toma de decisiones y propicia remuneraciones de directivos sin respuestas, pérdidas de descuentos, desprestigio ante los vendedores e incierto otorgamiento de crédito.

Las altas tasas de interés vigentes en el mercado sumadas a los desaciertos en las transacciones financieras realizadas provocan onerosos costos de capital asociados al financiamiento, que pueden dar lugar a serias crisis, si no se exploran a plenitud las diversas modalidades de crédito en cuanto a periodos concedidos para amortizar el capital.

La subutilización de la capacidad potencial y la obsolescencia, ocasionan aumentos en los costos por el hecho de distribuir los costos fijos entre menores cantidades producidas y por necesidad de asignar mayores fondos a mantenimiento de equipos cuya productividad es decadente.

Los errores en las programaciones de rutas de entrega de productos, las erradas campañas publicitarias y la equivocada selección de canales de distribución originan elevados costos de ventas

Se incurre en un grave desacierto cuando hay desinterés por el control de los costos fijos de la producción, bajo la injustificada expectativa, que estos serán nivelados y hasta superados, mediante las ventas de la producción al exterior con tipos de cambio favorables.

La devaluación, las altas cargas tributarias y los controles excesivos también repercuten negativamente sobre la meta de minimizar costos.

La empresa puede observar si la meta de minimizar costos está lográndose, mediante el estudio de la información obtenida de los siguientes parámetros: Análisis de las tendencias del valor agregado, de la contribución marginal a las ventas, y de los márgenes de utilidad; análisis del EVA, medición de la evolución de los costos por hora hombre u hora maquina, calculo del grado de participación del punto de equilibrio respecto a la producción real y a la capacidad instalada.

Para el caso de la empresa Confecciones Nariñense S.A. la meta de minimizar costos y generar utilidades se logra mediante la estructuración de costos en todos sus componentes: En relación al costo de ventas se calcula detalladamente el costo unitario de cada producto (sudaderas, camisetas, pantalonetas) con la utilización de materiales de primera calidad y con proveedores que otorgan plazos asequibles de crédito generando valor agregado en el precio del producto. En lo referente a la producción, la empresa necesita implantar un sistema de pleno

empleo de su planta es decir utilización del 100% de sus equipos de trabajo, maquinaria y recurso humano para generar mayor rentabilidad y por supuesto mayores utilidades.

En cuanto a las ventas se tiene presupuestado un incremento del 10% y 15 % en los trimestres 2 y 4 del año 2004 respectivamente, teniendo en cuenta que son mitad y fin de año y que por tradición los consumidores de este tipo de producto los adquieren en estas fechas en mayor proporción. Por lo tanto, el incremento en ventas es significativo. Los precios de venta tienen un incremento mínimo en el transcurso del año, teniendo en cuenta el índice de inflación. Los gastos de administración y ventas se tratan del mantener constantes sin extralimitarse en sus porcentajes (7% y 5% respectivamente) establecidos para generar también mayor utilidad y no incrementar los costos. Haciendo referencia al margen de contribución en el punto de equilibrio la empresa alcanza a cubrir los costos y gastos fijos generando una utilidad. Se deben vender 62.400 sudaderas, 99.840 camisetitas y 124.800 pantalonetas para lograr obtener un margen de contribución de 1.161%. A medida que este índice es más estrecho el riesgo es mayor

4.2 ANALISIS FINANCIERO

4.2.1 Análisis Vertical. Es un método usado frecuentemente, que consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero, con una cuenta base cuyo valor se hace igual a 100%. En el balance general, se toma el total del activo como el 100% y se compara el valor neto de cada una de sus cuentas para establecer la magnitud proporcional de cada cuenta con la inversión total.

Lo mismo se aplicará a cada una de las cuentas del pasivo y del patrimonio cuyos valores se comparan con el total del pasivo más patrimonio que tiene un valor de 100%

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el análisis vertical del activo años 2003 y 2004 es el siguiente.

Cuadro 33. Análisis Vertical del Activo años 2003 y 2004.

CONCEPTO	2003	2004
Efectivo	2.16%	0%
Cuentas por cobrar	72,74%	79,91%
Inventarios	25,10%	20,09%

Figura 5. Distribución del Activo año 2003

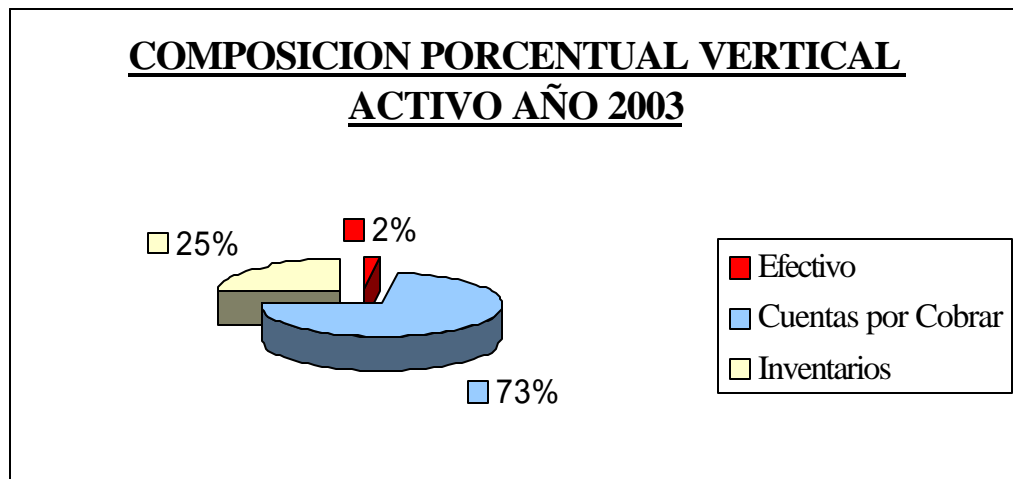
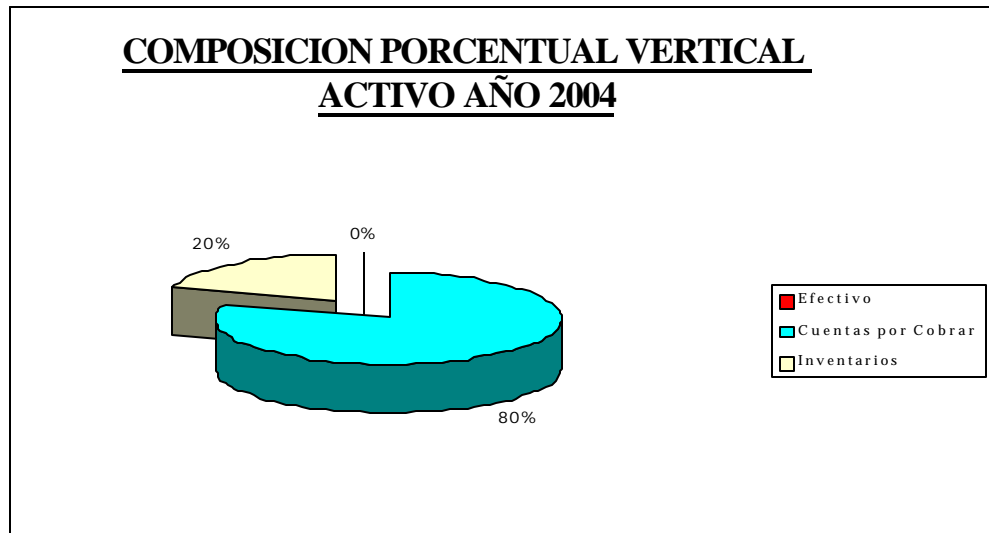


Figura 6. Distribución del Activo año 2004



La Cuenta que mayor participación registra en el total del Activo es la de Cuentas por Cobrar presentándose un aumento significativo entre los dos años, situación que puede llegar a ser preocupante, ya que hay una exagerada concentración de los activos en la cuenta cartera. La cuenta de inventarios que representa registra una disminución de participación de los inventarios dentro de los activos lo que demuestra una baja inversión en los mismos por parte de la entidad así como también un incremento en las ventas.

Al analizar los Pasivos y Patrimonio de la empresa Confecciones Nariñense S.A. observamos lo siguiente:

Cuadro 34. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio años 2003 y 2004

	2003	2004
Pasivo Corriente	91.36%	59,65%
Patrimonio	8,64%	40,35%

Figura 7. Distribución del Pasivo y Patrimonio año 2003

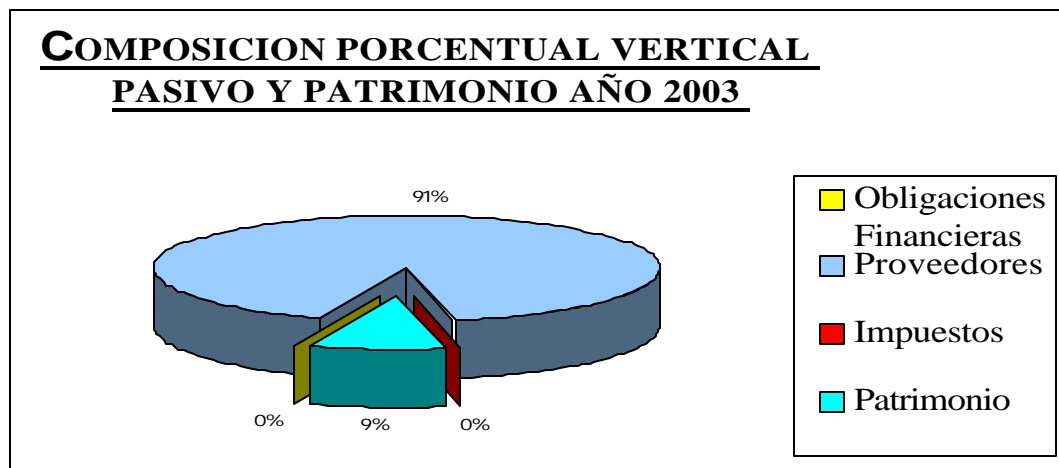
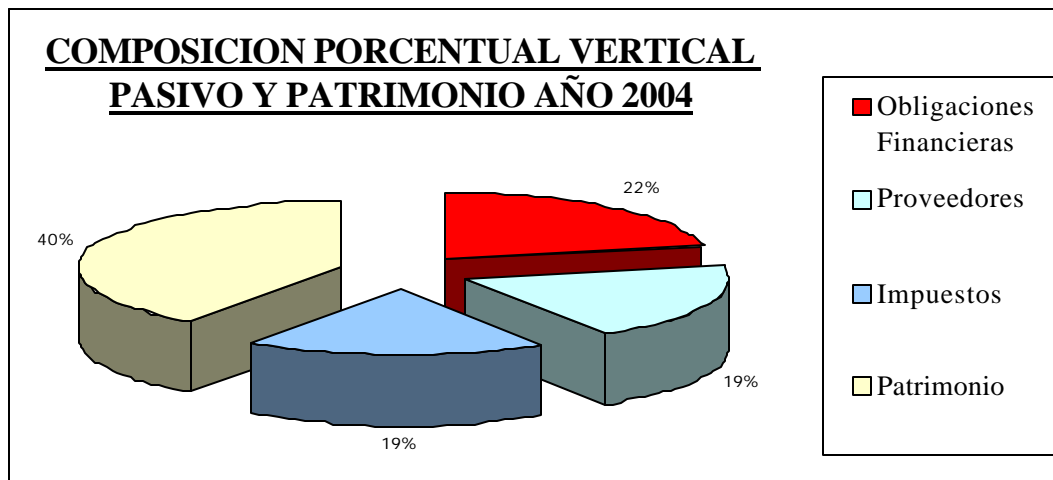


Figura 8. Distribución porcentual del Pasivo y Patrimonio año 2004



Esta situación refleja la política de financiación de la empresa pasando a financiarse menos con los proveedores y más con sus propios recursos esto significa una sana política de financiamiento donde los acreedores pasan de ser dueños del 91,35% de la empresa en 1993 al 59,65% en el 2004.

En lo que se refiere al Estado de Resultados de la empresa Confecciones Nariñense S.A. a las ventas netas les damos el valor del 100% y el valor del resto de cuentas lo comparamos con este porcentaje base.

Cuadro 35. Análisis vertical estado de resultados años 2003 y 2004

CONCEPTO	2003	2004
Utilidad Bruta	25,72%	28,16%
Utilidad Operacional	13,72%	16,16%
Utilidad antes de Impuestos	13,72%	16,16%
Utilidad Neta	8,92%	10,50%

Figura 9. Distribución del Estado de Resultados año 2003

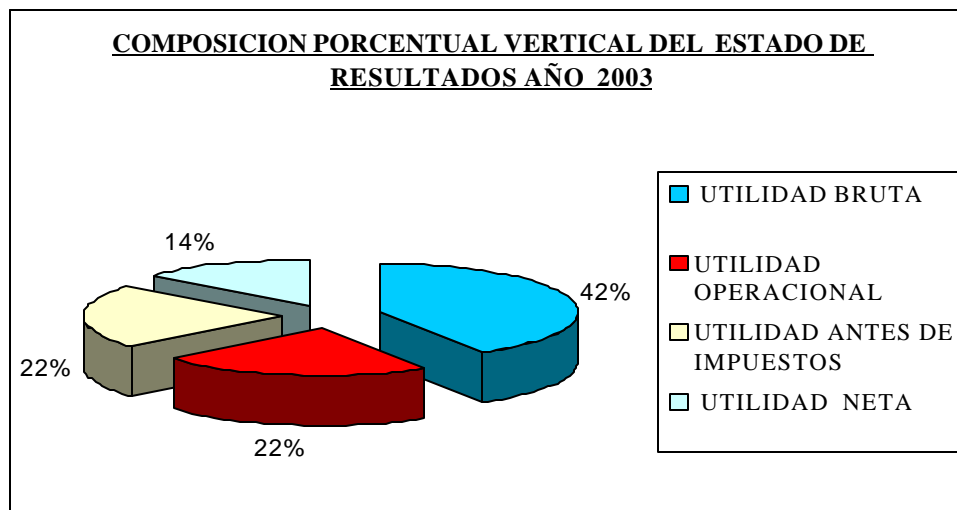
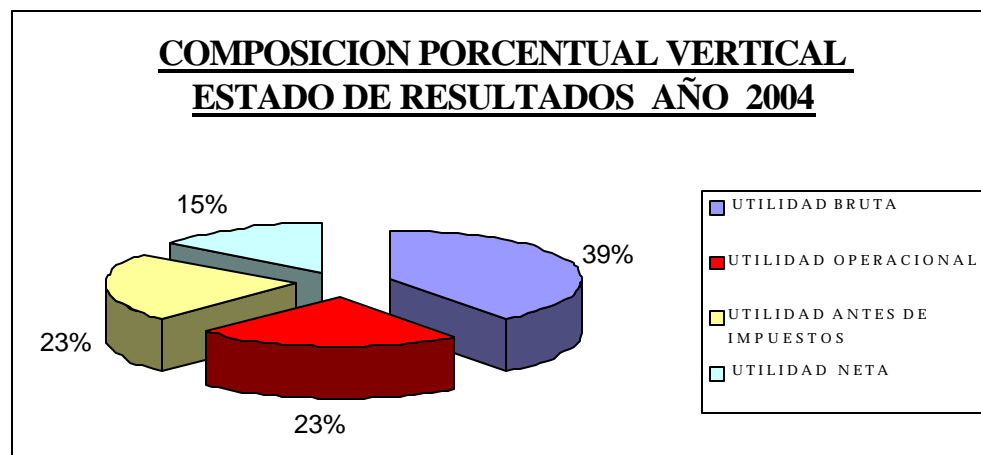


Figura 10. Distribución de Estado de Resultados año 2004



Los anteriores porcentajes por si solos no nos dicen mayor cosa y el análisis que de ellos podamos hacer surge de la comparación que se haga con otras empresas similares o con un patrón preestablecido.

El porcentaje de Utilidad Bruta es similar al incurrido por alguna empresa del sector en la ciudad de Pasto, por lo que podemos concluir que esta incurriendo en costos para la obtención de sus productos para la venta en forma aceptable.

El porcentaje de Utilidad Operacional refleja la muy poca habilidad de la entidad para producir utilidades con el desarrollo normal de su objeto social.

En lo que se refiere a la Utilidad Neta podemos observar que los egresos no operacionales afectaron en menor grado el desempeño de Confecciones Nariñense encontrándose dentro de lo normal dentro del sector en la ciudad de Pasto.

4.2.2. Análisis Horizontal. Se fundamenta en la comparación y análisis de los estados financieros durante varios años o períodos, para lo cual se determinan las variaciones entre las cuentas tanto en valores absolutos como en valores relativos.

Tomamos los estados financieros de 2003 y 2004 y calculamos la variación absoluta la cual la obtenemos al restar de los valores obtenidos en 2004, los valores obtenidos en el 2003, luego calculamos la variación relativa o porcentaje de variación, el que resulta de dividir la variación absoluta por el valor del año 2003 o primer año.

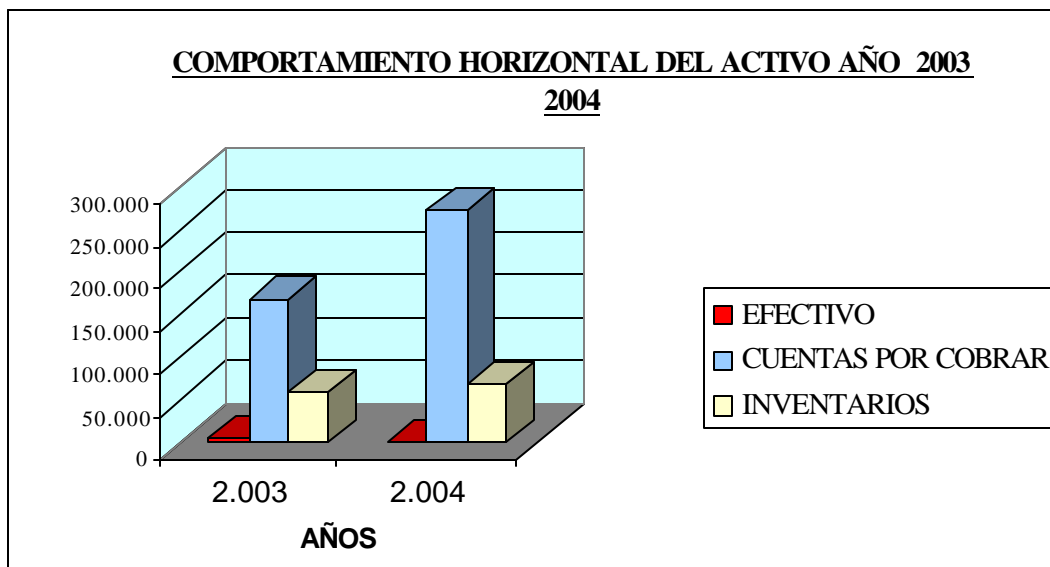
El análisis se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos en cuya determinación es importante tener en cuenta las variaciones absolutas como las relativas

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando al analizar el comportamiento del grupo de los activos podemos determinar lo siguiente:

Cuadro 36. Análisis horizontal del Activo años 2003 y 2004

CONCEPTO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Efectivo	-5.000	-100,00%
Cuentas por Cobrar	105.247	62.50%
Inventarios	10.692	18,40%

Figura 11. Distribución horizontal del activo año 2003 y 2004



A simple vista puede parecer que se le esta dando mayor importancia a las ventas a crédito que a las de contado

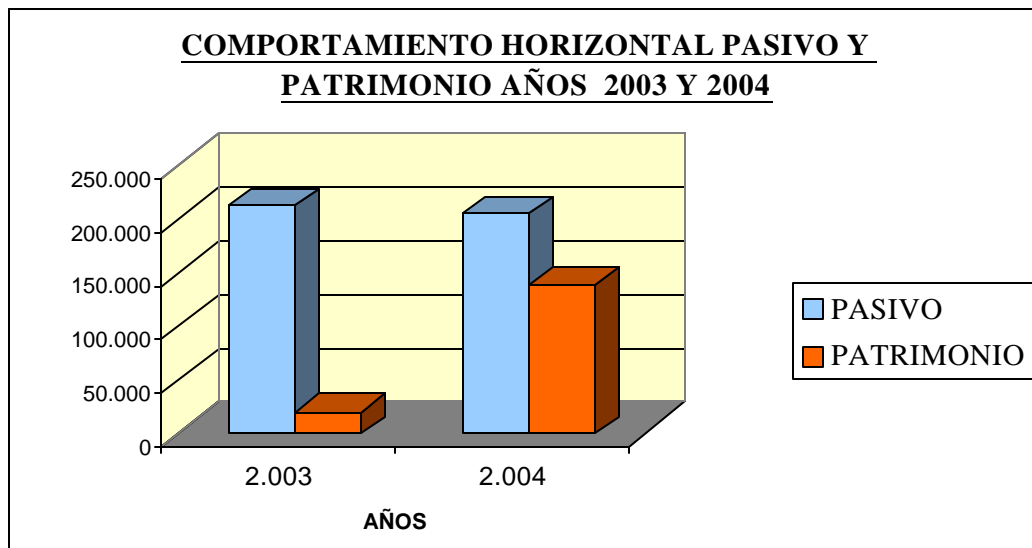
Por su parte los inventarios crecen especialmente los de Materias Primas que puede ser consecuencia de una expectativa en el alza de precios, un cambio de proveedor. El incremento en el inventario de productos terminados podría significar problemas de distribución saturación del mercado, avance de la competencia.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. de bs Pasivos y Patrimonio las variaciones más representativas las identificamos así:

Cuadro 37. Análisis horizontal del Pasivo y Patrimonio años 2003 y 2004.

CONCEPTO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
PROVEEDORES	-146.197	-69,12%
PATRIMONIO	118.182	590.91%

Figura 12. Distribución horizontal del Pasivo y Patrimonio años 2003 y 2004



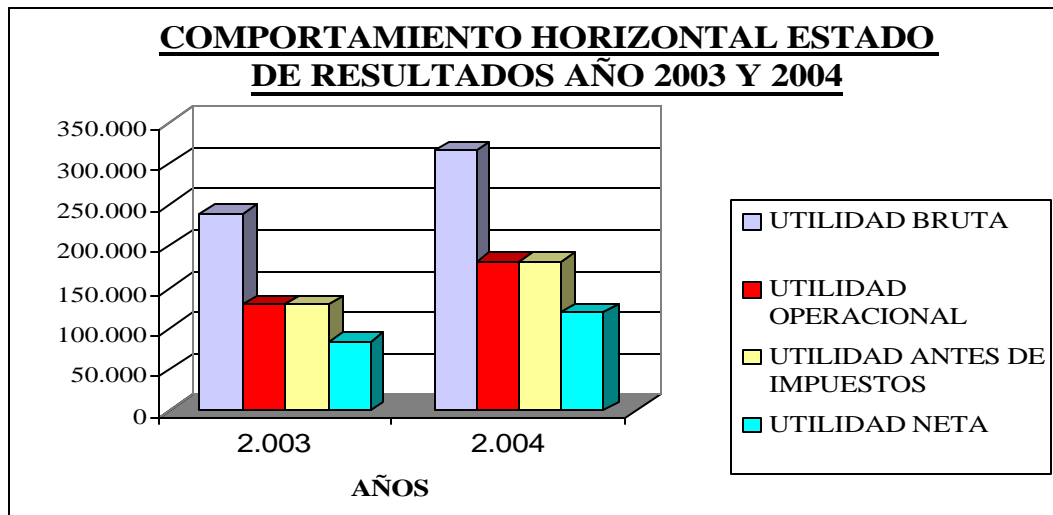
La variación en el pasivo corriente nos indica una variación en las políticas de financiación pues la empresa utilizaría los recursos propios para la compra de inventarios.

En lo que se refiere al Estado de Resultados de la empresa Confecciones Nariñense S.A. se observa el siguiente comportamiento:

Cuadro 38. Análisis horizontal del Estado de Resultados años 2003 y 2004

CONCEPTO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Utilidad Bruta	76.114	31.62%
Utilidad Operacional	53.398	41.58%
Utilidad antes de Impuestos	53.398	41.68%
Utilidad Neta	34.709	41.58%

Figura 13. Distribución Horizontal del Estado de Resultados años 2003 y 2004



Se puede observar que el incremento en la utilidad bruta obedece a un incremento significativo en las ventas de la entidad debido a cambio en el precio y cantidades vendidas.

En cuanto a la utilidad operacional se ve afectada por los gastos en ventas y lo de administración los cuales se incrementan.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. en el análisis de la utilidad neta se observa un incremento significativo influenciado especialmente por el incremento en ventas.

Una vez obtenidos los diferentes presupuestos se procede a consolidarlos junto con los demás rubros que conforman el Balance de los años 2003 - 2004 y realizamos las correspondientes comparaciones para realizar los análisis tanto vertical como horizontal.

Para el modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. en el análisis horizontal y vertical se observa lo siguiente:

Cuadro 39. Balance General comparativo años 2003 y 2004.

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A BALANCE GENERAL COMPARATIVO DICIEMBRE 31-2003 DICIEMBRE 31- 2004 Miles de Pesos						
CUENTA	2003	2004	ANALISIS	HORIZONTAL	ANALISIS	VERTICAL
			ABSOLUTA	RELATIVA	2003	2004
ACTIVO						
Efectivo	5.000	0	-5.000	-100,00%	2,16%	0,00%
Cuentas por Cobrar	168.398	273.645	105.247	62,50%	72,74%	79,91%
INVENTARIOS	58.122	68.814	10.692	18,40%	25,10%	20,09%
Materias Primas	0	41.450	41.450	0,00%	0,00%	12,10%
Productos Terminados	0	27.364	27.364	0,00%	0,00%	7,99%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231.520	342.459	110.939	47,92%	100,00%	100,00%
TOTAL ACTIVO	231.520	342.459	110.939	47,92%	100,00%	100,00%
PASIVOS	0	0				
Obligaciones Financieras	0	75.319	75.319	0,00%	0,00%	21,99%
Proveedores	211.520	65.323	-146.197	-69,12%	91,36%	19,07%
Impuestos	0	63.636	63.636	0,00%	0,00%	18,58%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	211.520	204.278	-7.242	-3,42%	91,36%	59,65%
TOTAL PASIVO	211.520	204.278	-7.242	-3,42%	91,36%	59,65%
PATRIMONIO	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Capital	20.000	20.000	0	0,00%	8,64%	5,84%
Resultado del Ejercicio	0	118.182	118.182	100,00%	0,00%	34,51%
TOTAL PATRIMONIO	20.000	138.182	118.182	590,91%	8,64%	40,35%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	231.520	342.459	110.939	47,92%	100,00%	100,00%

Contador

Revisor Fiscal

Gerente

Cuadro 40. Estado de Resultados Comparativo años 2003 y 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A						
ESTADO DE RESULTADOS						
DICIEMBRE 31-2004						
Miles de Pesos						
	2.003	2.004	ANALISIS	HORIZONTAL	ANALISIS	VERTICAL
			ABSOLUTA	RELATIVA	2003	2004
VENTAS	936.000	1.125.297	189.297	20,22%	100,00%	100,00%
- Costo de Ventas	695.260	808.443	113.183	16,28%	74,28%	71,84%
= UTILIDAD BRUTA	240.740	316.854	76.114	31,62%	25,72%	28,16%
- GASTOS DE OPERACIÓN	112.320	135.036	22.716	20,22%	12,00%	12,00%
Gastos de Administración	65.520	78.771	13.251	20,22%	7,00%	7,00%
Gastos de Ventas	46.800	56.265	9.465	20,22%	5,00%	5,00%
= UTILIDAD OPERACIONAL	128.420	181.818	53.398	41,58%	13,72%	16,16%
- Gastos Financieros	0	0	0			0,00%
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	128.420	181.818	53.398	41,58%	13,72%	16,16%
- Impuestos 35%	44.947	63.636	18.689	41,58%	4,80%	5,66%
= UTILIDAD NETA	83.473	118.182	34.709	41,58%	8,92%	10,50%

Contador

Revisor Fiscal

Gerente

4.2.3 Cálculo de Razones Financieras. Se conoce con el nombre de razón, el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades

Una razón financiera corresponde a una cifra de una cuenta o rubro derivada por otra, lo cual permite expresar el primer número o sea el numerador, como una fracción o porcentaje del segundo cuando se multiplica por 100.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias

- **Razones de Liquidez.** Se entiende por liquidez o solvencia la capacidad de una empresa para pagar oportunamente sus deudas y obligaciones, es decir, que los activos corrientes disponibles o líquidos como caja, bancos, entre otros y los realizables, permitan pagar los compromisos del ciclo normal de operaciones (1 año) a tiempo.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el comportamiento de los indicadores de liquidez es el siguiente:

Cuadro 41. Indicadores de liquidez años 2003 y 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE LIQUIDEZ			2003		2004	
Razón Circulante =	<u>Activo Corriente</u>	No. Veces	231.520	1,09	<u>342.459</u>	1,68
	Pasivo Corriente		211.520		204.278	
Capital de Trabajo =	Ac.Cte - Pasivo Cte		231.520 - 211.520	20.000	342.459 - 204.278	138.181
Prueba Acida =	<u>Ac.Cte - Inventarios</u>	No. Veces	(231.520 - 58.122) / 211.520	0,82	(342.459 - 68.814) / 204.278	1,34
	Pasivo Cte					
Solidez =	<u>Activo Total</u>	No. Veces	231.520 / 211.520	1,09	342.459 - 204.278	1,68
	Pasivo Total					

Con la razón circulante se puede analizar que en el 2003 la empresa tiene 1.09 y en el año 2004 1,68 esto quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con 1,09 en el 2003 y 1,68 en el 2004 para respaldar sus obligaciones

El capital de trabajo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación y nos indica que a la empresa en el 2003 le quedan \$20.000 y en el 2004 \$138.181 en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

La prueba ácida verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir que en 2003 la empresa tiene por cada peso que adeuda una capacidad de pago de 0,82 centavos y mejora sustancialmente en 2004 ya que evoluciona al 1,34 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventario

▪ **Razones de Endeudamiento.** Permiten medir la participación de los fondos que han sido prestados por terceros (acreedores, proveedores, prestamistas, entre otros), en relación con los aportados por los accionistas, e igualmente en relación con la inversión total en los activos.

De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el comportamiento de los indicadores de endeudamiento es el siguiente:

Cuadro 42. Indicadores de endeudamiento años 2003 y 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			2003		2004	
Nivel de Endeudamiento	<u>Total Pasivo</u>	* 100	<u>211.520</u>	91,36%	<u>204.278</u>	59,65%
	Total Activo		231.520		342.459	
Grado de propiedad o Autonomia	<u>Total Patrimonio</u>	* 100	<u>20.000</u>	8,64%	<u>138.182</u>	40,35%
	Activo total		231.520		342.459	
Endeudamiento a C P	<u>Pasivo Corriente</u>	* 100	<u>211.520</u>	91,36%	<u>204.278</u>	59,65%
	Activo Total		231.520		342.459	
Endeudamiento Financiero	<u>Obligacione Financieras</u>	* 100	<u>0</u>	0,00%	<u>75.319</u>	6,69%
	Ventas Netas		936.000		1.125.297	
Leverage o Apalancam/to Total	<u>Pasivo Total</u>	No.veces	<u>211.520</u>	10,58	<u>204.278</u>	1,48
	Patrimonio		20.000		138.182	
Leverage o Apalancam/to a Corto Plazo	<u>Total Pasivo Corriente</u>	No.veces	<u>211.520</u>	10,58	<u>204.278</u>	1,48
	Patrimonio		20.000		138.182	
Razon Capital contable a Pasivo Externo	<u>Patrimonio</u>	No.veces	<u>20.000</u>	0,09	<u>138.182</u>	0,68
	Pasivo Externo		211.520		204.278	

El Nivel de endeudamiento establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. Para Confecciones Nariñense S.A. por cada peso que tiene invertido en activos en el 2003 el 91,36 centavos y 59,65 centavos en 2004 han sido financiados por los acreedores es decir los, proveedores. En otras palabras los acreedores son dueños del 91,36% y 59,56% de la compañía, quedando los accionistas dueños del complemento o sea del 8,64% y 40,44% respectivamente.

El Endeudamiento en el corto plazo establece que porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente, por cada peso de deuda que la compañía tiene con terceros, 91,36 centavos en el 2003 y 59,65 centavos en el 2004 tiene vencimiento corriente. O lo que es igual el 91,36% y 59,65% de los pasivos con terceros tienen vencimiento en menos de un año.

El índice Endeudamiento Financiero establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. Las obligaciones con entidades financieras equivalen al 6,69% de las ventas en el año 2004.

Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través del indicador de Leverage o apalancamiento, indica que por cada peso de patrimonio se tienen compromisos a corto plazo por 10,58 centavos en el 2003 y de 1,48 centavos en el 2004 o sea que de cada peso de los dueños esta comprometido a corto plazo en un 10,58% y 1,58% respectivamente.

▪ **Razones de Eficiencia o Actividad.** Permiten conocer la eficiencia de una empresa en el manejo de sus recursos. En condiciones normales, a mayor eficiencia, mayor productividad y mayor rentabilidad. También nos permite medir la actividad y dinamismo de una empresa para generar flujos de efectivo a corto plazo que también afectan la liquidez. Los resultados obtenidos se refieren a:

– Rotación o número de veces que “dan vuelta” los inventarios, las cuentas por cobrar, entre otros.

– Los períodos de mantener o retener los inventarios o de demora en recuperar las cuentas por cobrar, entro otros.

La mayoría de estas razones están relacionadas con el ciclo de producción de la empresa, que entre más dinámico sea, normalmente será más beneficioso.

Para el modelo de planeación financiera que estamos desarrollando el comportamiento de los indicadores de actividad para la empresa Confecciones Nariñense SA es el siguiente:

Cuadro 43. Indicadores de Actividad años 2003 y 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A. RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE ACTIVIDAD			2003		2004	
Rotación de Invers.Total	<u>Ventas Netas</u>	No.Veces	<u>936.000</u>	4,04	<u>1.125.297</u>	3,29
	Activo Total		231.520		342.459	
Rotación de Inventario	<u>Ventas Netas</u>	No.Veces	<u>936.000</u>	16,10	<u>1.125.297</u>	17,73
	Inventario Promedio		58.122		(58122+68814)/2	
Rotación de Cartera	<u>V/tas a Crédito</u>	No.Veces	<u>748.800</u>	4,45	<u>492.561</u>	2,23
	Clas x Cobrar Promedio		168.398		(168.398 + 273.645)/2	

Para la empresa Confecciones Nariñense S.A. que es una entidad industrial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.

La Rotación de Inversiones o Activos totales significa que los activos totales rotaron 4,04 veces en el año 2003 y 3,29 veces en el año 2004. En otros términos se puede decir que cada peso invertido en activos totales generó ventas por 404 centavos en el año 2003 y por 329 centavos en el año 2004.

Los inventarios totales rotaron 16,10 veces en el año 2003 y 17,73 veces en el año 2004. En otras palabras que las ventas valoradas al costo, fueron equivalentes a 16,10 veces y 17,73 veces al inventario promedio.

La Rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período determinado de tiempo generalmente un año. Las cuentas por cobrar de Confecciones Nariñense S.A. giraron 4.45 veces durante el año 2003 y 2,23 veces durante el años 2004 es decir, que la cantidad de \$168.398 se convirtió a efectivo 4,45 veces durante el años 2003 y la cantidad de \$221.021 se convirtió a efectivo 2,23 veces durante el año 2004.

▪ **Razones de Rentabilidad o Rendimiento.** Nos indica qué tan rentables o lucrativos son las operaciones de una empresa; además proporciona respuestas sobre que tan eficientemente esta siendo administrada. Su análisis e interpretación debe indicar si la empresa pudo haber obtenido utilidades mayores, si se incurrió en altos costos o gastos, si las utilidades obtenidas están de acuerdo con las operaciones, con el activo total, con la inversión de los accionistas o con los recursos obtenidos de terceros.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el comportamiento de los indicadores de rentabilidad es el siguiente:

Cuadro 44. Indicadores de Rentabilidad años 2003 y 2004

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
RAZONES FINANCIERAS

INDICADORES DE RENTABILIDAD			2003		2004	
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta	*100	<u>240.740</u>	25,72%	316.854	28,16%
	Ventas Netas		936.000		1.125.297	
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional	*100	<u>128.420</u>	13,72%	181.818	16,16%
	Ventas Netas		936.000		1.125.297	
Margen Utilidad Neta	Utilidad Neta	* 100	<u>83.473</u>	8,92%	<u>118.182</u>	10,50%
	Ventas Netas		936.000		1.125.297	
Rentabilidad General	Utilidad Neta	* 100	<u>83.473</u>	36,05%	<u>118.182</u>	34,51%
	Activo Total		231.520		342.459	
Rendimiento del Patrimon	Utilidad Neta	* 100	<u>83.473</u>	417,37%	<u>118.182</u>	85,53%
	Patrimonio		20.000		138.182	
Rendimiento del Act. Tot.	Activo Total	* 100	<u>231.520</u>	1157,60%	<u>342.459</u>	247,83%
	Patrimonio		20.000		138.182	
Rendimiento Activo Total	Ventas	No.Veces	<u>936.000</u>	4,04	<u>1.125.297</u>	3,29
	Activo Total		231.520		342.459	
Sistema Dupont	Utilid Neta * Ventas Netas	* 100	8,92 * 4,04	36,05%	12,13*1,44	34,51%
	Vtas Netas / Activo Total					

El Margen Bruto de Utilidad nos indica que las ventas de la entidad generaron un 25,72% de utilidad bruta en el año 2003 y un 28,16% en el año 2004. En otras palabras cada peso vendido en el año 2003 generó 25,72 centavos de utilidad, y cada peso vendido en el año 2004 generó 28,15 centavos de utilidad.

La Utilidad Operacional corresponde a un 13,72% de las ventas netas en el año 2003 y un 16,16% sobre las ventas netas en el año 2004. Esto significa que de cada peso vendido en el año 2003 se reportaron 13,72 centavos de la utilidad operacional, y de cada peso vendido en el año 2004 16,16 centavos de utilidad operacional.

La Utilidad Neta correspondió a un 8,92% de las venta netas en el año de 2003 y a un 10,50% de las ventas netas en el, año 2004. Lo anterior equivale a decir que cada peso vendido generó 8,92 centavos de utilidad neta en el año 2003 y 10,50 centavos de utilidad neta en el año 2004.

El Rendimiento del Patrimonio significa que las utilidades netas correspondieron al 417,37% sobre el patrimonio en el 2003 y el 85,53% sobre el patrimonio en el año 2004. Quiere decir eso que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 417,37% para el año 2003 y 85,53% para el año 2004.

Una de las demostraciones de cómo puede integrarse los indicadores financieros la constituye el denominado Sistema Dupont, para el caso de ésta compañía, la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas es decir 8,92 veces en el 2003 y 12,13 veces en el 2004 y no tanto la rotación del activo total o sea 4,04 veces en el 2003 y 1,44 veces en el 2004. En otros términos la empresa no gana porque venda mucho sino porque las ventas le dejan un margen apreciable de utilidad.

4.3 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Una de las aplicaciones del sistema de costeo variable y tal vez la mas conocida, es la del cálculo del punto de equilibrio de la empresa, el cual se define como aquel punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir, el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero.

Antes de alcanzar el punto de equilibrio, la empresa se encuentra en período de pérdida, después de este punto la empresa obtiene utilidades.

El punto de equilibrio obtenido directamente en forma matemática, usualmente se presenta en forma gráfica, lo que ayuda a interpretar más fácilmente cambios en los costos o en las ventas.

Importancia del punto de equilibrio

- Suministra a la gerencia datos sobre costos y ganancias requeridos para planificar las utilidades y la formulación de políticas.
- Sirve para respaldar la toma de decisiones.
- Simplifica la presentación de informes y facilita comprender muchos aspectos económicos del negocio.
- Es un instrumento para el análisis, planeación y control empresarial.

- Se aplica a corto plazo, es decir, a operaciones de un año.
- Es una herramienta que facilita el análisis y las decisiones sobre proyectos de inversión.

La demostración matemática de la fórmula del Punto de Equilibrio parte de la siguiente ecuación:

$$Q (PVU - CVU) - CFT = 0$$

Donde,

Q = Número de unidades que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio
 PVU = Precio de venta unitario
 CVU = Costo variable unitario
 CFT = Costo Fijos totales

Despejando Q tenemos que

$$Q (PVU - CVU) = CFT$$

$$Q = CFT / PVU - CVU$$

Pero,

$$PVU - CVU = MCU$$

Por lo tanto,

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de contribución Unitaria}} = \frac{CFT}{MCU}$$

Para expresar el punto de equilibrio en valores, basta multiplicar ambos lados de la fórmula por PVU (Precio de Venta Unitario) con lo cual obtenemos lo siguiente:

$$Q \times PVU = (CFT / MCU) \times PVU$$

$$Q \times PVU = \frac{CFT}{MCU / PVU}$$

Pero,

$$MCU / PVU = \text{Indice de contribución}$$

Por lo tanto,

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Indice de contribución}} = \frac{CFT}{\% MC}$$

Es de gran importancia conocer el valor del costo unitario total (Cut), ya que permite compararlo con el precio unitario y permite hacer otros cálculos importantes, que facilitan la toma de decisiones.

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el cálculo del punto de equilibrio es el siguiente:

Cuadro 45. Calculo Punto de Equilibrio

CONFECCIONES NARIÑENSE S.A PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2004

PRODUCTO	PR.VENTA	CTO.VAR.	MARGEN DE CONTRIB.	MEZ.VTAS	%PARTIC.	M.C.P.P.
SUDADERAS	6,936	6,069	0,867	62.400	21,74%	0,188
CAMISetas	4,046	2,70	1,343	99.840	34,78%	0,4671
PANTALONETAS	2,312	1,15	1,162	124.800	43,48%	0,5054
TOTAL				287.040	100%	1,161

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES = $\frac{\text{CTOS.FIJOS}}{\text{M.C.P.P.}} = \frac{164.595}{1,161} = 164.594$
--

Para nuestro análisis la empresa Confecciones Nariñense S.A. encuentra el Punto de Equilibrio vendiendo 164.594 unidades distribuidos en cada producto así:

Cuadro 46. Punto de Equilibrio por producto

PUNTO DE EQUILIBRIO DE SUDADERAS	=	35.781
PUNTO DE EQUILIBRIO DE CAMISETAS	=	57.250
PUNTO DE EQUILIBRIO DE PANTALONETAS	=	71.562

4.4 CALCULO DEL VALOR ECONOMICO AGREGADO EVA

El EVA es una herramienta financiera creada y patentada por Stern Stewart² que nos dice en cuánto está sobrepasando el costo total de capital y sugiere que hacer si no lo está haciendo: induce una nueva disciplina financiera que impulsa a los gerentes a actuar como empresarios, al proporcionarles la clave real para medir y crear riqueza

En una empresa el centro de gravedad debe ser la generación de valor para los accionistas o mejor la generación de EVA y no de ilusiones contables.

Los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio deben producir una rentabilidad superior a su costo.

¿Qué es el valor económico agregado? Es la utilidad que queda una vez deducido el costo de capital invertido para generar dicha utilidad. De acuerdo a Roberto Goizueta "Solo serás mas rico si el dinero que inviertes te renta más de lo que te ha costado el dinero que haz invertido"³. Y el costo de capital en la ecuación del EVA incluye tanto los recursos propios o lo que es lo mismo, el capital en acciones, como la deuda. Es fácil calcular el costo de la deuda, es básicamente el tipo de interés pagado por la nueva deuda de una empresa. El cálculo de los recursos propios es más complejo y depende del riesgo que debe asumir el accionista.

El EVA es el principal determinante del valor del accionista, pero hay otra medida también desarrollada por Stern Stewart, que precisamente recoge las pérdidas o ganancias acumuladas por los accionistas de una compañía. Es lo que se denomina valor de mercado agregado (VMA) y se define como la diferencia entre el valor del mercado de una compañía y las cantidades invertidas en la misma a lo largo de los años.

² STERN, Joel y Shiely, John. El desafío del EVA. Bogotá : Norma, 2002. p. 26

³ GOIZUETA, Roberto. consultor CEGESTI Éxito Empresarial. Bogotá : s.n., 2003. p. 7

El EVA se define como la utilidad neta de operación después de impuestos (UAIDI) menos una carga de capital que refleja el costo de capital de una empresa.

El Eva más que un indicador, es el prometededor de una nueva cultura empresarial, la cultura de la gerencia del valor.

4.4.1 Atributos del EVA. Uno de los mejores atributos del EVA es la facilidad con que permite disgregar la contribución al valor económico de una corporación, en sus partes componentes.

El EVA puede calcularse a nivel de una división, de una empresa y/o una función, y así determinar que unidad es la que está contribuyendo en mayor proporción a la creación de valor corporativo: de allí el extendido uso que se está haciendo del EVA, al ligarlo a los incentivos gerenciales periódicos que premian un mejor desempeño (compensación variable): mirando hacia delante y hacia atrás.

Así por ejemplo la metodología del cálculo del EVA permite resolver elegantemente el problema de determinar por separado y con justicia la contribución al valor corporativo proveniente de las áreas de mercadeo y ventas, abastecimiento y compras, o producción - mantenimiento: ello implica cambiar justificadamente la métrica y sobrellevar algunos prejuicios contables y presupuestarios, que dificultan apreciar correctamente la gestión funcional desde una óptica económico - financiera que mida correctamente la contribución a la generación de riqueza.

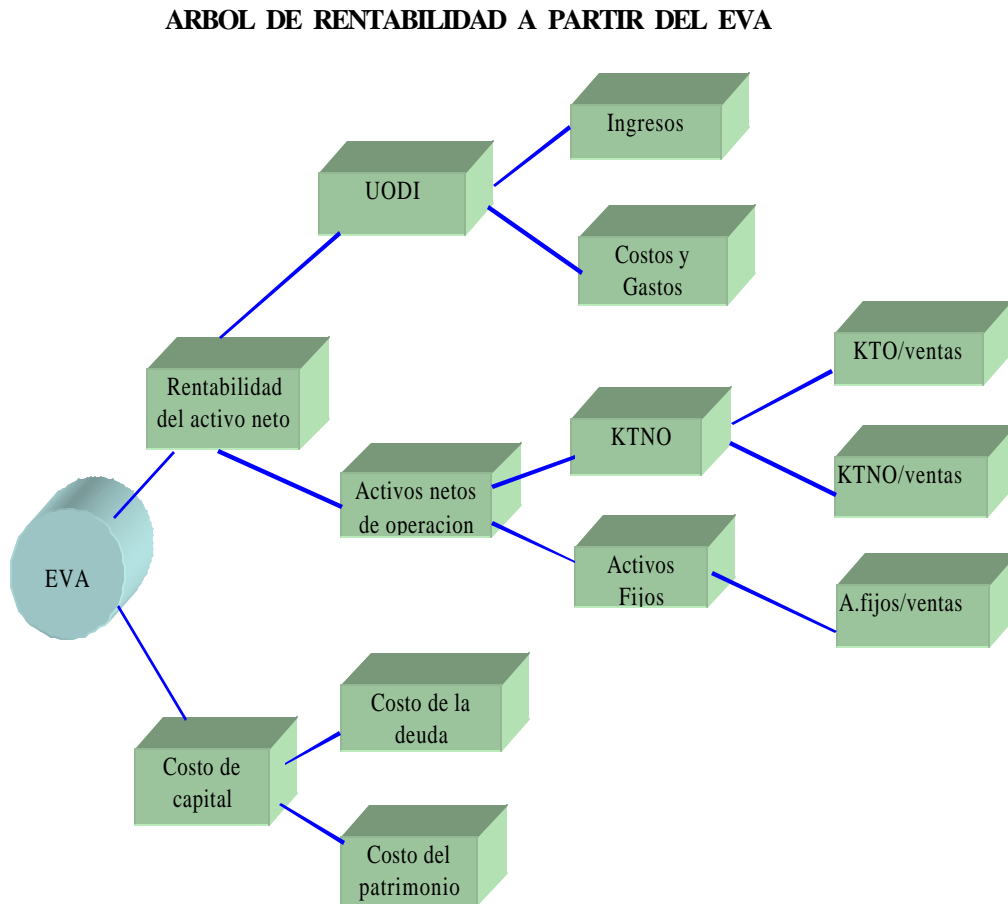
El EVA al no requerir cálculos relativos al flujo de caja propiamente como tal, facilita su aplicación a cualquier área funcional a la que se quiera calcular su contribución: esto no significa que el EVA no tome en debida consideración la gestión del capital de trabajo, o que no resuelva definitivamente lo relativo a precios de transferencia, sino todo lo contrario: simplemente lo hace de una manera distinta.

4.4.2 Alternativas para el mejoramiento del EVA. El EVA de una empresa puede ser mejorado de tres formas.

- Mejorando la utilidad operativa sin incrementar las inversiones o incrementándolas en una menor proporción que dicha utilidad operativa.
- Invirtiendo en proyectos que generen una rentabilidad por encima del costo de Capital
- Desinvirtiendo en actividades que generen una rentabilidad menor que el costo de capital.

- Haciendo uso eficiente del capital
- Siendo productivo en el uso de los recursos
- Optimizando el rendimiento del flujo de caja operacional, es decir cobrando más rápido y rotando los inventarios más aceleradamente

Figura 14. Rentabilidad a partir del EVA



Fuente: Administración financiera

4.4.3 EVA Valor Económico Agregado. Como método de evaluación el concepto EVA, por estar directamente alineado con el objeto básico financiero de incremento permanente del valor de la empresa, se ha convertido en la medida moderna para la determinación del éxito empresarial.

La ganancia residual o ganancia económica o EVA se calculará restando a las utilidades operativas después de impuesto de la empresa el costo financiero que

implicó la utilización de los activos que se requirieron para producir dichas utilidades, es decir:

EVA = Utilidad operativa después de impuestos – Costo por el uso de los activos

Para nuestro modelo de planeación financiera de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el cálculo del valor agregado EVA es el siguiente:

Cuadro 47. Cálculo del EVA

**CONFECCIONES NARIÑENSE S.A.
CALCULO DEL EVA
AÑO 2004**

EVA = (UTILIDAD OPERATIVA - IMPUESTO) - (CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO*C.P.P.C.)

CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO = ACTIVO OPERATIVO - PASIVO OPERATIVO
--

ACTIVO OPERATIVO = CUENTAS POR COBRAR + INVENTARIO

PASIVO OPERATIVO = CUENTAS POR PAGAR

ACTIVO OPERATIVO	=	342.459
PASIVO OPERATIVO	=	65.323
CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO	=	277.136

CALCULO COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

DETALLE	VALOR	PART.	COSTO	C.P.P.C.
PASIVO FINANCIERO	75.319	35,28%	0,195	6,88%
PATRIMONIO	138.182	64,72%	0,36	23,30%
TOTAL	213.500	100,00%		30,18%

CALCULO EVA

EVA = 118.182 – 83.637,38 = 34.544,49
--

En el caso práctico de la empresa Confecciones Nariñense S.A. el valor del EVA obtenido por \$ 34.544,49 que es el resultado de:

Tomar los Activos operativos que para nuestro caso son las cuentas por cobra cuyo valor es de \$ 273.645 y los inventarios representados en un valor de \$ 68.814 par un total de Activo Operativo de \$342.459 y le restamos el Pasivo Operativo que en nuestro caso está representado por la cuenta de proveedores por un valor de \$65.323, obteniéndose como resultado de esta diferencia de \$277.136 que corresponde al Capital Invertido Operativo.

A continuación se procede a calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital es cual esta conformado por el pasivo financiero que para la empresa enlazada es de \$75.319 y el patrimonio cuyo monto es de \$138.182 al sumar estas dos cuenta obtenemos un total de \$213.500. Este último valor representa el 100% del capital invertido. Del cual participa el pasivo financiero en el 35,28% y el patrimonio en un 64,72%.

El costo del pasivo financiero de acuerdo a la información obtenida en los respectivos pagarés es del 30% al que multiplicamos por el beneficio fiscal del impuesto a la renta que es del 65% y obtenemos un costo del 0,195 para el pasivo financiero. De igual manera se analiza que los socios esperan una retribución de su inversión y riesgo un valor no menor al 36%.

Con los anteriores valores calculamos el costo promedio ponderado de capital, que para el pasivo financiero lo obtenemos multiplicando la participación en el capital invertido que es del 35,28% por el costo que es del 0,195 y que arroja un costo promedio ponderado de capital del 6,88%, Para el caso del patrimonio, multiplicamos la participación en el capital invertido que es del 64,72% por el costo que es del 0,36% y se obtiene un costo promedio ponderado de capital del 23,30% al sumar estos dos valores se obtiene un total de 30,18% que es el CPPC total.

Siguiendo con el análisis se procede a calcular el EVA, para lo cual se toma la utilidad operacional del estado de resultados obtenida en el periodo la cual para el año 2004 es de \$181.818 y le restamos el valor del impuesto a la renta que es del 35% el cual es de \$63.636 y se obtiene como resultado de esta diferencia, el valor de \$ 118.182 a ésta cifra se le resta el Capital Invertido Operativo que es de \$ \$277.136 y se multiplica por el CPPC que es del 30,18% , ateniéndose un resultado de \$83.637,38.

Al restar \$118.182 menos \$83.637,38 se obtiene un valor de \$34.544,49 que representa el valor del EVA generado por la empresa Confecciones Nariñense S.A. es decir que para los inversionistas la retribución al costo de oportunidad y al riesgo asumido en invertir en esta empresa es mejor que el hacerla en otro tipo de inversión por lo tanto se deduce que los recursos invertidos en esta empresa producen una rentabilidad superior a su costo.

La Empresa Confecciones Nariñense S.A. en el año 2004 agregará un mayor valor para sus propietarios por \$34.544,49, es decir cualquier aumento en la utilidad operativa sin tener que aumentar las inversiones para lograrlo, implica un aumento en el EVA igual al aumento en dicha utilidad operativa.

Esta agregación de valor es el resultado de la aplicación de una serie de acertadas políticas gerenciales como una adecuada planeación estratégica de la empresa, eficientes presupuestos operativo y financiero, y la oportuna corrección de tendencias y evaluación de resultados

La empresa Confecciones Nariñense S.A. se valoriza o crea valor agregado para sus accionistas por un monto de \$34.544.49.

5. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de toda empresa es maximizar el valor patrimonial de los accionistas, las utilidades y las ventas no son la prioridad en las empresas. Por el contrario las empresas tienen que concentrarse en generar modelos de producción que garanticen a sus accionistas retornos que sean superiores al costo del capital utilizado. De esta manera el costo de oportunidad de invertir en otro lado es menor y se maximiza el valor de los accionistas.

Mediante el desarrollo de presente Modelo de planeación financiera basada en la creación de Valor , se pretende proporcionar una herramienta que permita la generación de valor agregado, mediante la implementación de la planeación estratégica en las empresas de tal forma que al determinar sus verdaderas estrategias para alcanzar sus objetivos, minimizando riesgos y asegurando el eficiente empleo de los recursos, se cristalicen mediante la aplicación del presupuesto maestro desarrollado tanto en la parte del Presupuesto Operativo como en la de el Presupuesto Financiero. Para después, en su etapa final realizar el correspondiente análisis de resultados financieros terminando con el cálculo del EVA.

Toda empresa sea esta comercial o industrial e independiente de su tamaño debe tener un plan estratégico de negocio viable y una arquitectura organizacional adecuada para que el EVA pueda impulsar su desarrollo y rendimientos, no se puede generar valor en una empresa que tenga una estrategia inadecuada así como también productos que sean poco atractivos, para lo cual es importante que encuentre su perfil de capacidad interna, evaluación del factor externo, el perfil de oportunidades y amenazas y en general que aplique las herramientas de planeación estratégica y que las evalúe en forma periódica, esta planeación con las estrategias correctas preceden a la implantación del EVA .

El Presupuesto permite la formulación de programas de ventas, de costos y gastos, presupuesto de efectivo de inversiones entre otros, que facilitan calcular las utilidades de la empresa. Además permite controlar los gastos y fijar responsabilidades, coordinar ventas, producción y todas las funciones de la empresa logrando, una visión de conjunto de la organización.

Una compañía nueva difícilmente podrá prosperar si no cuenta con un adecuado plan estratégico, que le permita superar la competencia al menos hasta el punto de conseguir una cuota del mercado suficiente. Generalmente las compañías establecidas en la región han fracasado cuando persisten con una estrategia que en su día fue magnífica pero que ha dejado de ser relevante en un entorno cambiante

Lo mas importante para desarrollar estrategias empresariales exitosas es identificar una posición competitiva apropiada es decir definir claramente la actividad principal y luego dedicar prácticamente todo el tiempo, recursos, personal y capital de la organización a conseguir y mantener esa posición

Infortunadamente nuestros países latinoamericanos adolecen de bajos niveles de especialización empresarial. Los promotores de la mayoría de las empresas que son las medianas y pequeñas son personas audaces pero autodidactas en cuestiones gerenciales, situación que puede ser manejable cuando no hay apertura económica. Pero en un ambiente de globalización en el que se compite con empresa y empresarios preparados para enfrentar retos en el mercado, la pelea es muy desigual

El EVA es el resultado de la utilidad de operación neta menos el costo total de capital empleado para producir esas utilidades. No sólo el costo de capital de la deuda sino también el del patrimonio y lo genera el capital humano e intelectual, debidamente liderado y recompensado en proporción al EVA generado y al generable

Como se pudo demostrar en el Modelo de Planeación Financiera para la creación de valor en una empresa industrial, el EVA no solo mide la parte financiera de la empresa, puesto que debido a la consideración de la cadena del valor, permite apreciar por separado la incidencia de la gestión comercial, operacional, humana, e incluso simular el impacto de cada una.

El EVA depende de variables exógenas no controlables, pero ello no significa problema alguno, en la misma medida en que al desagregarlo en sus componentes podemos separar perfectamente el efecto de lo exógeno, e incluso simular su impacto.

El EVA mide tanto el corto como el largo plazo, puesto que al calcular el VAN de los EVA's futuros que pueden crear los planes de negocios y proyectos a desarrollar, se evita evaluar o compensar sólo la gestión pasada, permitiendo al contrario incentivar proactivamente el diseño y construcción del futuro.

Lyón⁴ sostiene que “El valor de cualquier cosa no es lo que se paga por ella, ni lo que cuesta producirla, sino lo que obtienes por ella...”⁴

⁴ LYÓN O, Eva. Valor Económico agregado. Bogotá : Norma, 2001 . p 12

6. RECOMENDACIONES

Mostrar una información financiera clara en el Balance General y estado de Resultados para poder obtener un adecuado cálculo del EVA

Obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de la empresa debe ser el objetivo de todo gerente financiero, en beneficio de sus accionistas o propietarios, crear o agregar valor a la empresa es otro objetivo, por lo que debe colocar especial atención a las áreas básicas de manejo de la empresa las cuales son las de mercadeo, producción, personal y finanzas.

Aprovechar al máximo el potencial del EVA: mediante la implantación de un sistema de medición, un sistema de gestión y un sistema de incentivos.

Identificar al recurso humano como el principal activo que pueden tener las empresas y convertirlo en una realidad al que se le puede medir su aporte en términos de valor económico agregado, dado que los costos asociados a los empleados adquieren un porcentaje significativo, la medición del retorno de esa inversión es una actividad esencial de la empresa especialmente si se reconoce que la información transformada en acción inteligente, aplicada al negocio para generar mayor valor, es por definición un activo el cual, sin embargo, es de carácter intangible y por tradición algo esquivo a sistemas de medición y gestión.

Dar a conocer integralmente la organización y mantener información actualizada sobre las políticas gubernamentales, los fenómenos económicos, los planes de desarrollo y las acciones emprendidas por los sectores con quienes se trazan operaciones.

Tener un conocimiento profundo sobre el marco legal, la estructura, el funcionamiento y los servicios ofrecidos por las instituciones que integran los sistemas monetarios de capitales.

Manejar las técnicas de análisis financiero que ayudan a la evaluación lógica de inversiones, al costeo del capital, a la estructuración financiera, al análisis de los créditos y a la valoración de empresas.

Implementar instrumentos de diagnóstico estratégico- financiero que colaboren al planeamiento empresarial, que interpreten las características de cada empresa y que se cimenten en sistemas confiables de información endógena y exógena.

Conocer con suficiencia las herramientas de matemáticas financieras empleadas para programar el servicio de las deudas, estimar el valor presente de las

empresas, determinar el costo efectivo de los costos y someter a evaluación económica los proyectos de inversión.

Construir los flujos de fondos que se imponen como los instrumentos más idóneos para asegurar la posición de liquidez que se pretende y estimar el valor presente de las empresas o de los proyectos.

Comprender que la información financiera convencional, no es el paradigma para evaluar la situación económica y reflexionar sobre el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

Planear el trabajo cotidiano y las labores encomendadas entorno a las estrategias, los programas y los proyectos que cimentarán el crecimiento empresarial.

Cambiar el actual estilo gerencial de las empresas regionales, logrando que sus directivos y demás personal involucrado en la dirección de la organización, piensen, actúen y decidan como si fueran accionistas o dueños de las empresas, realizando cualquier inversión con la proyección de que creará valor, mejorando la eficiencia en los resultados operacionales sin necesidad de invertir capital adicional, para lograr que el costo y el gasto disminuyan sin inyectar capital, sólo en ese momento se está generando valor.

Aplicar el modelo propuesto en ésta investigación, como apoyo para conocer e interpretar la situación financiera de una empresa y poder relacionarla con otras empresas, con el sector económico y con la economía en general del país, es decir, para que el análisis diagnóstico y pronóstico financiero sean confiables, se debe tener en cuenta aspectos económicos como la inflación, la oferta de dinero, las tasas de interés, el desempleo, así como políticas macroeconómicas que de una u otra manera afectan la situación financiera de las empresas.

Controlar la situación financiera de la empresa mediante el análisis de la estructura de costos como factor de competitividad, razones e indicadores para medir el comportamiento de la empresa en áreas generales como son: la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo, el uso del activo y la medición en cada proceso del incremento al valor de la empresa.

Utilizar el presente modelo, ya que se ha enfocado al análisis, interpretación y diagnóstico de la situación financiera de la empresa. Incluye un caso práctico de una empresa nariñense en la que se aplica todas las técnicas, instrumentos, métodos y modelos explicados.

Utilizar los archivos ejecutables producto de esta investigación, elaborados en Excel, los cuales se consignan en un CD, las matrices de Planeación allí desarrolladas, que culminan en la obtención de las estrategias más adecuadas

que deben seguir las empresas, de acuerdo a su situación empresarial y sectorial su misión, visión objetivos, perfil de capacidad interna entre otros.

Aplicar las cédulas y cuadros que soportan la elaboración del presupuesto maestro para una empresa industrial, así como el análisis financiero de los resultados que constituyen una herramienta de gran ayuda debido a que se maneja toda la información a través de una hoja base de datos donde se consigna los valores de entrada, esta hoja a su vez se encuentra relacionada a través de formulas, con todos los presupuestos requeridos para la obtención del Presupuesto maestro y el análisis de resultados y el calculo del EVA, que esperamos sea de mucha ayuda para quien decida utilizarlos.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN SWEENEY, H. W. y RACHLIN, Robert. Manual de presupuestos. México : MacGraw-Hill, 1984. 884 p.
- BOLWLIN, Oswald et al. Análisis financiero. Bogotá : s.n., 1990. 340 p.
- BREALEY, Richard A. y MYERS, Stewart C. Manual de finanzas corporativas. Bogotá : McGraw-Hill, 1996. 3 v.
- CARRILLO DE ROJAS, Gladis. Análisis y administración financiera. Bogotá : Corcas, 2002. 479 p.
- CASTAÑEDA GONZALES, Carlos Arturo. Administración financiera. Bogotá : ESAP, Publicaciones. Edición príncipe, 1990. 772 p.
- FERNANDEZ, Pablo. Valoración de empresas. Bogotá : Gestión, 2000. 410 p.
- GLEN WELCH, Rnald Hiltonm y GORDON, Paul. Presupuestos : Planificación y control de utilidades. Montreal : Prentice, 1980. 300 p.
- GOIZUETA, Roberto. consultor CEGESTI Éxito Empresarial. Bogotá : s.n., 2003. 200 p.
- HARGADON BERNARD, Munera Armando. Principios de contabilidad. Bogotá : Norma, 1997. 660 p.
- LYÓN O, Eva. Valor Económico agregado. Bogotá : Norma, 2001. 120 p.
- ORTIZ, Anaya Héctor. Análisis financiero aplicado. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 1998. 729 p.
- RALP L., Dorff. Mercadotecnia para empresas medianas y pequeñas. Buenos Aires : Edit, 1993. 300 p.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 8 ed. Bogotá : 3R Panamericana Editores, 2003. 430 p.
- STERN, Joel M y SHIELY, John S. El desafío del EVA. Bogotá : Norma, 1992. 358
- STERN, Joel y Shiely, John. El desafío del EVA. Bogotá : Norma, 2002. 260 p.
- WESTON. J Fred y COPELAND, Thomas E. Manual de administración financiera. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1998. 455 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN FINANZAS

I OBJETIVO:

Mediante esta encuesta determinaremos la situación actual en lo referente a la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas industriales en el Departamento de Nariño.

Quedamos altamente agradecidos por su amable colaboración al responder todas las preguntas que son de gran importancia para nuestra investigación.

Marque con una X según sea el caso.

II ASPECTOS GENERALES

- 1.- Es propietaria de pequeña empresa SI 1 ____ NO 2 ____
- 2.- Trabaja para una PYMES? SI 1 ____ NO 2 ____
- 3.-La empresa tiene definida la estructura organizacional? SI 1 ____ NO 2 ____
- 4.- Tiene definidos sistemas de control y evaluación? SI 1 ____ NO 2 ____
- 5.- Durante los últimos 3 años la empresa ha mantenido su posición financiera?
SI 1 ____ NO 2 ____

III ASPECTOS ESPECIFICOS

- 1.- La empresa cuenta con ayudas de planeacion financiera? SI 1 ____ NO 2 ____
- 2.- La empresa tiene definida su misión? SI 1 ____ NO 2 ____
- 3.- La empresa tiene definida su visión? SI 1 ____ NO 2 ____
- 4.- La empresa tiene definidos sus objetivos? SI 1 ____ NO 2 ____

- 5.- Desarrolla un plan estratégico? SI 1 ____ NO 2 ____
- 6.- Hay claridad respecto a las fortalezas de la empresa? SI 1 ____ NO 2 ____
- 7.- Hay claridad respecto a las debilidades de la empresa? SI 1 ____ NO 2 ____
- 8.- Hay claridad respecto a las amenazas de la empresa? SI 1 ____ NO 2 ____
- 9.- Hay claridad respecto a las oportunidades de la empresa? SI 1 ____ NO 2 ____
- 10.- Mide a su empresa con la competencia? SI 1 ____ NO 2 ____
- 11.- La empresa pronostica las tendencias del entorno económico?
SI 1 ____ NO 2 ____
- 12.- La organización pronostica las tendencias relevantes en el entorno social.?.
SI 1 ____ NO 2 ____
- 13.- La organización pronostica las tendencias relevantes en el entorno tecnológico.?
SI 1 ____ NO 2 ____
- 14.-La empresa analiza y anticipa sus ventas?
Semanal 3 ____ Mensual 4 ____ Eventual 5 ____
- 15.-La empresa analiza y anticipa sus compras?
SI 1 ____ NO 2 ____
Semanal 3 ____ Mensual 4 ____ Eventual 5 ____
- 16.-La empresa calcula su punto de equilibrio SI 1 ____ NO 2 ____
- 17.- Sabe usted si la operación de su empresa le agrega valor? SI 1 ____ NO 2 ____

Anexo B. Entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN FINANZAS

Dirigida a: Propietarios y trabajadores de pequeñas y medianas empresas industriales de Nariño

I OBJETIVO:

Mediante esta entrevista determinaremos la situación actual en lo referente a la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas industriales en el Departamento de Nariño.

Quedamos altamente agradecidos por su amable colaboración al responder todas las preguntas que son de gran importancia para nuestra investigación.

II ASPECTOS GENERALES

- 1.- Que piensa usted de la situación financiera de las pequeñas empresas industriales del Departamento de Nariño?
- 2.- Cuales piensa usted que son las limitantes para el pleno desarrollo de estas empresas?
- 3.- Ha considerado su empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?
- 4.- Cree usted que hay carencia de capacitación a los empresarios en nuestro Departamento?

III ASPECTOS ESPECIFICOS

- 5.- Su empresa utiliza el enfoque de gerencia y planeacion estratégica para la toma de decisiones corporativas?
- 6.-La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de planeación, control financiero, de ventas de inventarios, gastos, producción calidad. ?
- 7.- Como ha evolucionado las razones financieras de Liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento de su empresa, están en que nivel relacionadas con las del sector?

8.-La empresa tiene identificado en que cantidad de producción la utilidad es igual a cero?

9.- Sabe usted si su empresa genera valor y cuanto es ?

10.- Cree usted que la capacitación que posee es suficiente?

11.- Cuales cree usted que son sus mayores competidores? Por que?

12.- Haga dos recomendaciones para mejorar y optimizar la toma de decisiones en su empresa.