

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

CRISTIAN DAVID IBARRA ORTIZ

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

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

CRISTIAN DAVID IBARRA ORTIZ

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

Asesor:

DIANA CRISTINA FUERTES TORRES

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesor

Jurado:

Jurado:

San Juan de Pasto, Enero de 2013

RESUMEN

ANDINA DE LLANTAS es una empresa dedicada a la venta por mayor y al por menor de llantas, neumáticos y protectores para todo tipo de vehículos. En esta empresa se evidencia un gran problema por cuanto no existen instrumentos de planeación estratégica como es la fijación de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo; además no se realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones. En este estudio se resuelve el siguiente problema de investigación ¿Qué modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera le permitirá a ANDINA DE LLANTAS lograr mayor productividad y competitividad?

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

Con respecto al análisis financiero se resalta que los ingresos operacionales por ventas crecieron en un 8.96%, el costo de ventas tuvo un aumento de 7.04%. Igualmente se observa un aumento importante en la utilidad bruta representados en el 25%; Los gastos de administración y ventas tuvieron un aumento de 75.43% y 60.82%; lo que demuestra que la empresa podría ser más eficiente con menos personal. La utilidad operacional decreció en un 128% lo que demuestra que la empresa no es efectiva con su actividad operacional ya que genera pérdidas. La utilidad del ejercicio tuvo un incremento del año 2010 al 2011 de 7.96%.

ABSTRAC

TIRE ANDINA is a company that sells wholesale and retail of wheels, tires and guards for all types of vehicles. This company is evidence of a major problem because there are no strategic planning instruments such as setting objectives, goals and strategies for the short, medium and long term, also not performed analysis of accounting information for decision making. This study addresses the following research question What model of diagnosis and financial strategic planning will allow TIRE ANDINA increased productivity and competitiveness?

We conducted a design of a diagnostic model and strategic planning and financial management TIRE ANDINA serve as a tool for decision-making process aimed at achieving greater productivity and competitiveness by identifying the current situation in the TIRE ANDINA administrative and financial areas, the development of strategic planning matrices for the administrative and financial TIRE ANDINA to analyze the internal and external environment, the financial evaluation of the company through the analysis of financial statements, reasons and financial indicators structure carrying the diagnostic and diagnostic model approach financial and strategic planning that suits the needs of ANDINA TIRE.

With respect to financial analysis highlights that operating revenues from sales grew 8.96%, the cost of sales had an increase of 7.04%. Similarly there was a significant increase in gross profit represented 25% administrative expenses and sales had increased 75.43% and 60.82%, which shows that the company could be more efficient with less staff. Operating income decreased by 128%, which shows that the company is not effective with its operational activity since it generates losses. The net income was an increase of 2010 to 2011 of 7.96%.

CONTENIDO

INTRODUCCION	15
1. ASPECTOS GENERALES	16
1.1 LINEA Y SUBLINEA	16
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
1.2.1 Formulación del problema.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo General.	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 DELIMITACIÓN	20
1.6 MARCO REFERENCIAL.....	20
1.6.1 Antecedentes	20
1.6.2 Marco Conceptual	23
1.7 METODOLOGIA	45
1.7.1 Paradigma de investigación.	45
1.7.2 Enfoque de Investigación.....	45
1.7.3 Tipo de Investigación.	45
1.8 UNIVERSO Y MUESTRA	46
1.9 FUENTES DE INFORMACION.....	47
1.9.1 Información Secundaria.	48
1.9.2 Información Primaria.....	48
1.10 CRONOGRAMA	49
1.11 PRESUPUESTO.....	49
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	50
2.1 DIAGNOSTICO INTERNO ANDINA DE LLANTAS	50
2.1.1 Encuesta con el Gerente.....	50
2.1.2 Encuesta a empleados.....	53

2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO.....	62
2.3 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	84
2.4 DIAGNOSTICO FINANCIERO.....	86
2.4.1 Análisis Vertical.....	86
2.4.2 Análisis Horizontal	90
2.4.3 Análisis de participación.....	95
2.4.4 Indicadores Financieros 2009, 2010 Y 2011	100
2.4.5 Sistema Dupont	114
2.4.6 Modelo Financiero Para Andina De Llantas.....	116
2.4.7 Plan De Mejora	148
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFIA.....	153

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Gastos del proyecto	49
Cuadro 2. ANDINA DE LLANTAS tiene principios corporativos como?	50
Cuadro 3. Cual es su conocimiento respecto a los principios corporativos de ANDINA DE LLANTAS, en cuanto a:.....	50
Cuadro 4. Concepto frente a Andina de Llantas	59
Cuadro 5. Satisfacción general con la empresa.....	60
Cuadro 6. Matriz POAM	62
Cuadro 7. Matriz MEFE.....	65
Cuadro 8. Diagnóstico interno PCI	67
Cuadro 9. Matriz MEFI	70
Cuadro 10. MATRIZ DOFA.....	72
Cuadro 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	75
Cuadro 12. Matriz IE	78
Cuadro 13. Matriz de la gran estrategia	80
Cuadro 14. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	83
Cuadro 15. Análisis vertical balance general.....	87
Cuadro 16. Análisis vertical Estado de resultados.....	90
Cuadro 17. Análisis horizontal balance general	92
Cuadro 18. Análisis horizontal estado de resultados	95
Cuadro 19. Balance general.....	96
Cuadro 20. Estado de resultados	98
Cuadro 21. Indicadores financieros.....	101
Cuadro 22. Activo Operacional	128
Cuadro 23. Rentabilidad operativa	129
Cuadro 24. Productividad capital fijo.....	135
Cuadro 25. Margen bruto	136
Cuadro 26. Ebitda	139

Cuadro 27. Margen ebitda	140
Cuadro 28. Palanca de crecimiento:	140
Cuadro 29. Wacc y valoración del riesgo	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	53
Figura 2. ANDINA DE LLANTAS cuenta con manual de funciones	54
Figura 3. Como definieron esas funciones.....	55
Figura 4. Considera que existe sobrecarga en las funciones desempeñadas.....	55
Figura 5. ANDINA DE LLANTAS cuenta con reglamento interno de trabajo	56
Figura 6. Usted ha detectado anomalías en su sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de sus labores	57
Figura 7. Existe trabajo en equipo.....	58
Figura 8. Como conoció ANDINA DE LLANTAS.....	60
Figura 9. Satisfacción general con la empresa	61
Figura 10. Volvería a utilizar los servicios	61
Figura 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	76
Figura 12. Balance general 2009.....	96
Figura 13. Balance general 2010.....	97
Figura 14. Balance general 2011.....	97
Figura 15. Estado de resultados 2009.....	98
Figura 16. Estado de resultados 2010.....	99
Figura 17. Estado de resultados 2011	99
Figura 18. Índice de Liquidez	102
Figura 19. Capital de Trabajo.....	103
Figura 20. Prueba acida.....	103
Figura 21. Endeudamiento Externo.....	104
Figura 22. Endeudamiento Interno	105
Figura 23. Razón de solvencia.....	105
Figura 24. Leverage Total.....	106
Figura 25. Rotación del Activo	107
Figura 26. Periodo de rotación del activo.....	108
Figura 27. Rotación de cartera.....	108

Figura 28. Periodo de Rotación de cartera	109
Figura 29. Rotación de inventarios.....	110
Figura 30. Periodo de Rotación de inventarios	110
Figura 31. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas	111
Figura 32. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas.....	112
Figura 33. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas	112
Figura 34. Potencial de Utilidad del Activo.....	113
Figura 35. Potencial de Utilidad del Patrimonio	113
Figura 36. Sistema dupont 2009.....	114
Figura 37. Sistema dupont 2010.....	115
Figura 38. Sistema dupont 2011	115
Figura 39. Vínculos	117
Figura 40. Enlaces	117
Figura 41. Base de indicadores financieros.....	118
Figura 42. Procesos de elaboración de gráficos.....	118
Figura 43. Modelo estructura financiera	119
Figura 44. Capital de Trabajo Operativo – KTO:.....	124
Figura 45. Financiación Operativa - Pasivo Operativo:.....	125
Figura 46. Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO:	126
Figura 47. Capital Fijo Operativo – K Fijo:	127
Figura 48. Rentabilidad operativa.....	130
Figura 49. Rentabilidad operativa 2	131
Figura 50. Productividad activo operacional.....	132
Figura 51. Productividad del Capital de Trabajo Operativo (KTO):.....	133
Figura 52. Rotación de Cartera:.....	134
Figura 53. Productividad del Capital Fijo –K Fijo:	135
Figura 54. Arboles de rentabilidad.....	136
Figura 55. Márgenes de utilidad bruta – margen bruto:.....	136
Figura 56. Margen de utilidad operacional –margen operacional:	137
Figura 57. EBITDA:	138

Figura 58. Margen EBITDA:	139
Figura 59. Arboles de rentabilidad ROA.....	145
Figura 60. Árbol de rentabilidad operativa RONA.....	146
Figura 61. Árbol de rentabilidad RONA	147

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	155
Anexo B.	157
Anexo C.	160

INTRODUCCION

ANDINA DE LLANTAS es una empresa dedicada a la venta por mayor y al por menor de llantas, neumáticos y protectores para todo tipo de vehículos. En esta empresa se evidencia un gran problema por cuanto no existen instrumentos de planeación estratégica como es la fijación de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo; además no se realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones. En este estudio se resuelve el siguiente problema de investigación ¿Qué modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera le permitirá a ANDINA DE LLANTAS lograr mayor productividad y competitividad?

Este estudio es de gran importancia por cuanto al diseñar el modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera, la empresa tendrá una herramienta para la toma de decisiones, orientada a lograr mayor productividad y competitividad mediante la identificación de la situación actual en las áreas administrativa y financiera. Además, la realización de las matrices de planeación estratégica facilitaron la identificación del entorno de la empresa a través del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

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

El estudio se dividió en 2 capítulos, en el primero se definen los elementos generales de la investigación donde se presentan planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco referencial y metodología; en el segundo capítulo se presentan los resultados de la investigación, el cual consta de diagnóstico interno y externo, redireccionamiento estratégico, diagnóstico financiero que cuenta con análisis vertical, horizontal, indicadores financieros, sistema dupont, modelo financiero y plan de mejora.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 LINEA Y SUBLINEA

Línea: Gestión financiera corporativa

Sublínea: Diagnostico financiero empresarial

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

ANDINA DE LLANTAS es una empresa dedicada a la venta por mayor y al por menor de llantas, neumáticos y protectores para todo tipo de vehículos. En esta empresa se evidencia un gran problema por cuanto no existen instrumentos de planeación estratégica como es la fijación de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo; además no se realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones.

La ausencia de planificación estratégica administrativa y financiera y la estructuración inadecuada de procedimientos y operaciones en la parte contable y financiera, hacen que la empresa sea débil, ya que la gerencia no utiliza la información contable arrojada por el sistema para la toma de decisiones, lo cual conduce a que la empresa no sea eficiente en sus operaciones.

Durante la trayectoria de la empresa se ha presentando carencia de herramientas de gran importancia para las organizaciones como son la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la competencia, análisis financiero, definición de objetivos, estrategias financieras, que le permitan mejorar en su productividad y competitividad.

Esta situación se presenta debido a los siguientes factores o causas:, al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, errores en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo, omisiones en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal, fallas al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo, además la gerencia asume que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración, inyectar demasiada formalidad al sistema, lo cual ocasiona falta de flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad y el rechazo continuo de la alta dirección a los mecanismos formales

para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que le permitirá a ANDINA DE LLANTAS analizar su situación financiera actual a través de los estados financieros, los cuales le sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, conocer el origen y las características de sus recursos, estimar la capacidad financiera de crecimiento, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y liquidez así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, lo cual actualmente no se presenta en la empresa.

La planeación financiera sobre la base de los presupuestos es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones adecuadas y la solución de problemas de manera efectiva, logrando mayor productividad en las operaciones de las empresas. La aplicación de esta herramienta solucionaría el problema de ANDINA DE LLANTAS permitiendo evaluar la situación actual financiera como fundamento para la toma de decisiones.

Como toda empresa, ANDINA DE LLANTAS requiere de técnicas de planeación, organización, evaluación y control; con el fin de garantizar una adecuada toma de decisiones. La empresa no ha desarrollado ninguna herramienta de diagnóstico y planeación que le permita decidir con base en el análisis de una matriz DOFA; por tal razón es de vital importancia contar con este instrumento para evaluar la situación pasada y actual y proyectarse hacia el futuro.

1.2.1 Formulación del problema. ¿Qué modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera le permitirá a ANDINA DE LLANTAS lograr mayor productividad y competitividad?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera para ANDINA DE LLANTAS que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad.

1.3.2 Objetivos Específicos

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

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito nacional e internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige un nuevo punto de vista de los directivos.

En esta batalla que libran los ejecutivos para aportar cada día más beneficios a la empresa, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realice su Planeación Estratégica Administrativa y Financiera; con lo cual se demuestra la **utilidad** de este proyecto.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Este estudio es de gran importancia por cuanto al diseñar el modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera, la empresa tendrá una herramienta para la toma de decisiones, orientada a lograr mayor productividad y competitividad mediante la identificación de la situación actual en las áreas administrativa y financiera. Además, la realización de las matrices de planeación estratégica facilitará la identificación del entorno de la empresa a través del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que

lleven a estructurar el modelo de diagnóstico que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

Debido a que en la organización no se aplicó un modelo de este tipo, para la sociedad será de gran novedad su implementación y aportará grandes beneficios ya que la recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo le permitirá no solo conocer a fondo la situación financiera actual, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible. Dicho modelo incluye: Diagnóstico empresarial, matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión del Efectivo y Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros.

El proyecto se justifica además desde es el punto de vista del interés para la empresa y para el investigador. En primer lugar para la empresa por cuanto la planeación estratégica financiera es una herramienta por excelencia de la administración, que busca una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crearlas o preservarlas. Todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

El objetivo de la planeación estratégica en esta investigación es contribuir al desarrollo financiero promoviendo el crecimiento de la empresa, para que obtenga utilidades satisfactorias como resultado de su productividad y competitividad. Con este proyecto se pretende demostrar que la Planeación Estratégica, administrativa y financiera es fundamental en la administración de una empresa; ya que ésta guía el destino de cualquier tipo de organización a través de la toma de decisiones adecuadas.

Para el investigador, el proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización profundizando y aplicando las teorías referentes a la planeación y diagnóstico administrativo y financiero, además su desarrollo se encamina a obtener el título de Especialista en Finanzas.

A la Especialización en Finanzas, le proporcionará para los futuros estudiantes de la Facultad un modelo de fácil aplicación en el desarrollo del aprendizaje del área en mención.

1.5 DELIMITACIÓN

El tiempo en el cual se desarrollará la investigación es de 6 meses.

Empresa: Andina de Llantas
Ubicación: Calle 22 No. 23 – 05 Avenida Santander
Ciudad: San Juan de Pasto

1.6 MARCO REFERENCIAL

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

INSTITUCION UNIVERSITARIA CESMAG. PLANEACION FINANCIERA Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA MINOLTA DEL SUR EN LA CIUDAD DE PASTO.

Los autores del proyecto son Alvaro Ricardo Portilla y Maria Luisa Guerrero el cual se enfocaba en desarrollar un plan operativo financiero de la empresa Minolta del Sur de la ciudad de Pasto que le permita modernizar su gestión y estructura financiera con criterio de calidad y eficiencia.

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO. PLANEACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CANAR LTDA.

Este proyecto fue elaborado por Gloria Barbosa y esta encaminado a realizar un modelo de planeación administrativa y financiera de la empresa CANAR LTDA. De la Ciudad de San Juan de Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. PLAN ESTRATEGICO Y FINANCIERO PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO.

Este proyecto fue elaborado por CONCEPCION BOLAÑOS Y YOLANDA INESTROZA y su objetivo se centra en la elaboración de un plan estratégico y financiero de la Cámara de Comercio de Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO.

Este proyecto es elaborado por VICTOR VILLOTA RODRIGUEZ y otros, el cual tiene como objetivo general: Elaborar un modelo de diagnóstico y planeación

financiera en el Laboratorio Colombiano de Diseño como una herramienta de toma de decisiones.

En el estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- “Se evidencia la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero para las empresas como es el diagnóstico y planeación estratégica financiera ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización; por lo cual se mostraron las bondades de este proceso en el Laboratorio Colombiano de Diseño.
- El Desarrollo de la investigación mostró como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO, que apoya el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento”¹.

Este estudio muestra las matrices de planeación estratégica, además cuenta con un software diseñado en Excel para la realización del proceso de análisis financiero, razones financieras y presupuestos; que son aportes valiosos a nuestra investigación.

Otro antecedente se encuentra en **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, UNIVERSIDAD MARIANA**. Este proyecto es elaborado por Rocky Argoty Muñoz, el cual tiene como objetivo general: realizar un análisis y evaluación contable y financiera de la Caja de Previsión Social del Municipio de Pasto.

Con la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- “Entre los elementos necesarios para una buena gestión empresarial, el análisis y evaluación de balances y demás estados contables ocupan un lugar señalado. Los activos, los pasivos, los costes, las ventas, y los beneficios de la empresa son, entre otros, elementos centrales para una buena gestión empresarial en sentido patrimonial, económico y financiera.

¹ VILLOTA, Víctor y otros. Universidad de Nariño. Diagnóstico y planeación financiero del laboratorio colombiano de diseño. Pasto, 2006.

- La investigación permitió una aproximación útil a esta temática de análisis y evaluación de balances y estados complementarios en la Caja Nacional de Previsión social como una herramienta clave de diagnóstico y evaluación de la parte contable y financiera”².

Esta investigación aporta guías para la realización de un análisis y evaluación de estados financieros; lo cual da pautas para la implementación del proyecto en ANDINA DE LLANTAS.

Igualmente es un antecedente el **MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCION LACHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO**, desarrollado en la **UNIVERSIDAD MARIANA**. La investigación fue elaborada por Alicia Maria Belalcázar. Tiene como objetivo fundamental: plantear un modelo para la organización administrativa, financiera y contable de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- “El modelo para la organización administrativa, financiera y contable contribuye a mejorar la productividad y competitividad de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.
- Es indispensable que los pequeños productores de leche en el Municipio de Pupiales establezcan mecanismos de organización, control y evaluación para mejorar su situación actual.
- La organización administrativa y financiera es la responsable de dirigir, coordinar, apoyar y asesorar el talento humano y físicos y los sistemas y los métodos de organización, en orden al cumplimiento de los objetivos de la pequeña producción lechera, esta organización persigue los siguientes fines: Propiciar y velar por la eficiente administración de los recursos humanos, físicos y económicos para un normal funcionamiento de las organizaciones, incrementar la productividad mediante la simplificación y la estandarización de los procesos de trabajo”³.

² ARGOTY MUÑOZ, Rocky Universidad Mariana. Análisis y evaluación contable y financiera y estructura administrativa para la caja de previsión social del municipio de Pasto.

³ BELALCÁZAR, Alicia María Universidad Mariana. modelo para la organización administrativa financiera y contable de la pequeña producción lechera en el municipio de Pupiales, Nariño.

El proyecto aporta un modelo que sirve para garantizar la viabilidad de las organizaciones productoras de leche, mediante la proyección, planeación, ejecución y control de la actividad económica, obtener y administrar los fondos necesarios para atender los compromisos contraídos y el normal desarrollo respondiendo por una eficiente administración de los recursos; el cual se puede asimilar a ANDINA DE LLANTAS para proponer estrategias de mejoramiento.

Estas investigaciones sirven para el estudio denominado DIAGNÓSTICO Y PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA ANDINA DE LLANTAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, ya que aportan modelos y metodologías para el proceso de investigación. Es evidente que la novedad del tema de investigación en comparación con las tesis citadas se encuentra en que no se ha desarrollado un modelo aplicable a una empresa que combine el diagnóstico y la planeación financiera, adicionando el componente de matrices de planeación estratégica como una herramienta para apoyar el diseño de estrategias contables y financieras que permitan el mejoramiento de ANDINA DE LLANTAS mediante un instrumento de fácil aplicación que apoye el proceso de toma de decisiones.

1.6.2 Marco Conceptual

Planeación estratégica. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del qué ser sobre el qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

- **Visión sistémica:** la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- **Visión de proceso:** Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- **Flexibilidad:** se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Estabilidad:** busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La planeación estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿En qué situación se está?
- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué se va a hacer?

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

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

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes⁴.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades
- Maximizar el valor unitario de las acciones

En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cuál se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

⁴ GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Ed. Mac graw Hill. 2001.

Diagnostico Financiero⁵. Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.

Análisis horizontal. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$.

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos $150 - 100 = 50$. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos $((150/100)-1)*100 = 50\%$. Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

Análisis vertical. Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

⁵ Análisis Vertical y Horizontal. Gerencia. Disponible en internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Consultado en Junio de 2012.

Como hacer el análisis vertical. Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos⁶.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad como está compuesto, una vez determinada la estructura y composición se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna; toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es a la de los clientes o cartera, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario, las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (Maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

⁶ Op Cit pág. 25.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el balance general, se puede también analizar el estado de resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuanto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y lo que para una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

Indicadores Financieros y su Interpretación⁷. Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permiten calcular indicadores

⁷ CARRILLO DE ROJAS, Gladys. Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda. 1996

promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

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

- a. Indicadores de liquidez
- b. Indicadores operacionales o de actividad
- c. Indicadores de endeudamiento
- d. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Liquidez. Son las razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación enunciamos los más importantes:

Razón Corriente: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

B. Capital De Trabajo: Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

Capital neto de trabajo (CNT) = Activo Corriente – Pasivo Corriente

El resultado de esta fórmula es el valor que le quedaría a la empresa, representado 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. Ahora, bien, la exactitud con que esto pueda cumplirse depende de diversos factores, analizados en la razón corriente.

C. Prueba Ácida: Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

D. Prueba de Alta Liquidez: Mide la relación de solo el disponible con respecto al pasivo corriente, esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

$$\text{Prueba de alta liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Indicadores de Actividad Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los indicadores más usados son los siguientes:

A. Rotación de Cartera: indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. Se puede expresar en veces o en días, así:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de cartera veces} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} \\ \text{Rotación de cartera días} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}} \end{aligned}$$

B. Rotación de Inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\text{Rotación de inventario en veces} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de inventario en días} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$$

C. Rotación de Proveedores: Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores se cancelan usando recursos líquidos de la empresa. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\text{Rotación de proveedores en veces} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$\text{Rotación de proveedores en días} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito}}$$

D. Ciclo de Efectivo: Es el tiempo que transcurre desde la compra de la materia prima hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Se expresa en días. Su fórmula es:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Rotación CxC} + \text{Rotación inventarios} - \text{Rotación CxP}$$

D. Rotación Activos Operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas comerciales por cobrar e inventarios⁸.

⁸ Op Cit p. 25.

Esta relación demuestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía. Se expresa en veces y se determinan así:

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo operacionales brutos}}$$

E. Rotación de Activos Fijos: Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación. Se expresa en veces, la fórmula es la siguiente :

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

F. Rotación del Activo Total: Se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación. Se expresa en veces y se determina así :

$$\text{Rotación activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Indicadores de Endeudamiento Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Los más usados son los siguientes:

A. Endeudamiento Sobre Activos Totales: permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

B. Endeudamiento Financiero: Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período o con relación al total de los activos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Total activo}}$$

Indicadores de Rentabilidad Son las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Los que se usan con mayor frecuencia son:

A. Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos: Es el rendimiento obtenido de la utilidad antes de impuestos frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad patrimonio antes de impuestos} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

B. Rentabilidad Neta del Patrimonio: Es el rendimiento obtenido de la utilidad neta frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

C. Margen Bruto: Indica cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa. Su fórmula es:

$$\text{Utilidad bruta}$$

⁹ Op cit. P. 25.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{-----}}{\text{Ventas netas}}$$

D. Margen Operativo: permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional¹⁰. Se determina así:

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{-----}} \\ \text{Ventas netas}$$

E. Margen Neto: Resulta de dividir la utilidad operacional menos la provisión para impuesto de renta, entre las ventas netas. Se determina así:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{-----}} \\ \text{Ventas netas}$$

Modelos

Modelo Financiero. Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

¹⁰ Op cit. P 25.

Dinámica del modelo Financiero. El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito rotativos.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas

Punto de Equilibrio. Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

Planeación estratégica a través de matrices¹¹

Análisis Situacional. Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas nos brindarán información necesaria para poder responder los interrogantes, ¿donde está la empresa hoy?, ¿a donde puede llegar? Y ¿a donde debería ir?

La primera auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

¹¹ SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México. Ed. Mac Graw hill. 1998.

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

Este análisis nos permitirá concluir con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa. Posee la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz de Evaluación del Factor Interno (Mefi). Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1¹².

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1= Debilidad importante

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

La segunda hace referencia al análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente.

¹² Ibíd. p. 35.

En esta fase se debe analizar los siguientes factores:

- Factor económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factor Competitivo

Este análisis dará como resultado la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE; que es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general¹³.

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio de la industria 2.5

Además en este análisis es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

¹³ Op. Cit p. 35.

El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se logrará mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo la cual tiene la siguiente metodología para su elaboración:

Matriz Del Perfil Competitivo. Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0¹⁴
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:

1=Debilidad mayor

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza mayor

- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Análisis DOFA. Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA esta diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas¹⁵.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

¹⁴ Op. Cit p. 35.

¹⁵ Op. Cit p. 35.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Redireccionamiento Estratégico. Esta etapa de la planeación estratégica de la organización definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que denominamos misión, visión y principios corporativos.

Misión. La Misión es “una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización” dicho de otra forma se presenta como un compendio de la razón de ser de la organización y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias, por lo cual la correcta formulación de la misión se convierte en un componente fundamental de la planeación estratégica por lo tanto la misión debe reunir las siguientes características:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la empresa.
- Debe formular de manera específica el propósito.
- Dar a conocer la concepción que tiene la entidad hacia los demás. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A dónde vamos?
- Debe motivar a los miembros de la empresa para que adopten un sentido de pertenencia hacia la organización”.

Al formular la declaración de la misión, una empresa debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esa función?

¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?

¿Por qué existe esta empresa?

Visión. La visión indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

La visión empresarial no es un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro (¿Qué queremos ser?).

El establecimiento de la visión tiene una correspondencia directa con la misión y los objetivos empresariales, pero tiene un carácter más filosófico y para su elaboración debe contener los siguientes elementos:

- Formularse por los líderes de la organización.
- Dimensionada en el tiempo.
- Amplia, detallada y consistente.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Divulgarla a toda la organización interna y externamente.

Objetivos corporativos. Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

Principios corporativos. Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

Ciclo De Vida Del Producto. Este proceso representa un patrón de ventas a través del tiempo y se divide en cuatro etapas:

- a. Introducción: Producto nuevo en mercado nuevo, como no tiene competidores directos se debe instruir a los consumidores acerca del mismo, como se utiliza, quien lo produce y donde se puede comprarlo etc.

- b. Crecimiento: Aquí el producto es conocido y las ventas se incrementan gracias a los nuevos compradores, dicho crecimiento en ventas estimula a otros competidores para entrar en el mercado.
- c. Madurez: Los niveles de crecimiento en ventas demuestra que casi todos los compradores potenciales han ingresado en el mercado. Los clientes ya conocen el producto y es poca la innovación que se le puede hacer a esto, en esta etapa solamente sobreviven los competidores más fuertes del mercado.
- d. Descenso: Esta es la última fase del ciclo de vida debido a que las ventas descienden lentamente porque cambian las necesidades del consumidor o por la introducción de nuevos productos en el mercado.

Matriz Producto - Mercado. Una empresa cuando busca su crecimiento debe tener en cuenta sus mercados y sus productos. La matriz Producto – Mercado describe cuatro opciones estratégicas expuestas a continuación:

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad o rentabilidad, la estrategia puede enfocarse en esos mercados.

- Penetración en el mercado: Una empresa trata de vender una mayor cantidad de sus productos en los mercados actuales. Esto se puede lograr mejorando el esfuerzo de mercadeo como comunicaciones, precio, distribución o atención y servicio y aprovechando las debilidades de la competencia, así como aumentando la frecuencia o cantidad de uso.
- Desarrollo del producto: Es decir, nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Puede consistir en reemplazar o reformular productos.

Si al analizar el entorno y las tendencias, las ventas o rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. Para entrar en nuevos mercados existen las siguientes posibilidades:

- Desarrollo del mercado: Es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución diferentes.
- Diversificación: Consiste en ofrecer nuevos productos en mercados nuevos lo cual significa un aislamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.

Matriz Interna y Externa (IE)

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir¹⁶.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Grupo Consultor de Boston. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa¹⁷.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el

¹⁶ Op. Cit p. 35.

¹⁷ Op. Cit p. 35.

mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

- Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.
 - a. Indicadores para la posición estratégica interna
 - Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.
 - Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad
 - b. Indicadores para la posición estratégica externa
 - Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.
 - Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.
- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede

ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

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

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

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

Formulación de estrategias corporativas. Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van a servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa¹⁸

David Fred define este paso como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esto se hace mediante la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de las matrices de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), Matriz Interna

¹⁸ GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing Mc Graw Hill., sexta edición, 1998.

Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Paradigma de investigación. Al proponer un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera y administrativa para ANDINA DE LLANTAS. que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad, se utiliza un paradigma de investigación cuantitativo debido a que se recolecta y analiza datos de tipo numérico.

En este paradigma se describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, esto es optar por una metodología cuantitativa basada en una rigurosa descripción contextual de un hecho o situación que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja mediante una recogida sistemática de datos que posibilite un análisis e interpretación del fenómeno en cuestión; lo cual se asemeja a la investigación que se pretende realizar en ANDINA DE LLANTAS ya que se pretende realizar un proceso de análisis y planeación financiera.

1.7.2 Enfoque de Investigación. De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera y administrativa, la investigación se basará en un método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtendrá en la investigación, con enfoque empírico-analítico.

Particularmente se obtendrá en el caso de la presente investigación, un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para una empresa del sector de la comercialización de llantas adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica general.

1.7.3 Tipo de Investigación. Teniendo en cuenta los objetivos planteados: Identificar la situación actual de ANDINA DE LLANTAS. en lo referente a la parte administrativa y financiera, elaborar las matrices de planeación estratégica de ANDINA DE LLANTAS. con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo, realizar el análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el modelo de diagnóstico financiero y plantear el modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS; se utiliza un tipo explicativo, pues al implementar un Diagnóstico Financiero en ANDINA DE LLANTAS, se describe el comportamiento financiero actual y futuro de la empresa. Además es una

investigación *aplicada* debido a que su propósito es dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica la implementación de un Modelo de Planeación Financiera con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero que permitan el crecimiento y auto sostenibilidad de la empresa.

1.8 UNIVERSO Y MUESTRA

Básicamente la población esta constituida por la empresa ANDINA DE LLANTAS, los competidores de mercado y sus clientes así:

PERSONAL INTERNO

1 asistente administrativo
1 tesorero
1 contabilidad
1 auxiliar
3 vendedores y 1 bodega
1 cartera

COMPETIDORES

- Good year
- servitecas
- Alkosto
- Éxito
- Carrefour
- Mijitayo
- Casa Bulargo
- Serviteca Bastidas

CLIENTES

Clientes	Número
Sucursal principal	189
Sucursal Pasto	19
TOTAL	208

Numero de encuestas a realizar con un Nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot E + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Muestra población				208
N = Población				^{^2}
Z = Nivel de confianza	1.96	95%		3.8416
E= Grado de error	0.05	5%		0.0025
p = Probabilidad éxito	0.5	50%		
q = Probabilidad de Fracaso.	0.5	50%		

$$n = \frac{N \cdot (3,8416)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(N-1) \cdot 0,0025 + 3,8416^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

n = 135 encuestas a realizar

Por tanto la muestra se considera la siguiente:

POBLACION	NUMERO
CLIENTES	135
COMPETENCIA	8
EMPLEADOS Y DIRECTIVOS	9

1.9 FUENTES DE INFORMACION

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basa en la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de ANDINA DE LLANTAS., entrevistas a los directivos encargados de la toma de decisiones y visitas a la oficina, todo con el fin de establecer las alternativas para dinamizar el área financiera.

Algunos de los pasos que se tienen en cuenta para acceder a la información necesaria para formular un modelo de planeación financiera son: primero, validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. El segundo paso consiste en volver comparativa la información contable entre un período y el otro, el tercero consiste en dar una interpretación a los diferentes estados financieros, determinando los rubros más representativos y los índices variables que se destaquen en el análisis financiero y los efectos en la estructura financiera.

- Estructura financiera
- Razones financieras
- Índices Financieros
- Indicadores de Gestión
- Estructura y Costo de Capital

El cuarto paso es determinar las políticas y estrategias administrativas determinadas por los socios y la gerencia.

Para la elaboración de las matrices de planeación estratégica se aplicaran encuestas y entrevistas a los empleados y directivos de la empresa, clientes y competidores de mercado, posteriormente se realizara la tabulación y análisis de la información, se procederá a usar los formatos de matrices de planeación estratégica y aplicación del marco teórico referente a las matrices por parte de las investigadoras y posteriormente se concluirá y se formularan las estrategias corporativas. Además se ejecutara una revisión documental de la empresa.

1.9.1 Información Secundaria. El desarrollo de la primera etapa de la Planeación Financiera consiste en recopilar toda la información sobre la entidad. Un análisis financiero integral y sistémico que considera información cualitativa y cuantitativa histórica y proyectada. Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector, Información cuantitativa, Estados financieros históricos, Proyecciones financieras, Costos de Capital.

1.9.2 Información Primaria. Para la elaboración del modelo financiero se debe tener acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades de la empresa. Adicionalmente se tiene en cuenta a las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales, competidores y clientes con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.

1.10 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diseño del plan de trabajo de grado						
Ajustes al plan de trabajo de grado						
Presentación a comité						
Diseño del anteproyecto de investigación						
Ajustes al anteproyecto						
Realización de instrumentos de recolección de información						
Validación de instrumentos						
Aplicación de entrevistas						
Tabulación y análisis de entrevistas						
Recolección estados financieros						
Realizar diagnostico financiero						
Determinar escenario mas viable						
Análisis de toma de decisiones						
Compilación informe final						
Discusión						
Conclusiones y recomendaciones						
Presentación informe final						
Sustentación						

1.11 PRESUPUESTO

Cuadro 1. Gastos del proyecto

DETALLE	CANTIDAD (Q)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resma de papel.	2	7.600	15.200
Lapiceros	4	600	2.400
Fotocopias.		50	
Transporte	1	300.000	300.000
Llamadas a celular.	30	100	3.000
Cd	5	1.000	5.000
Carpetas	4	700	2.800
Internet	30	1.000	30.000
TOTAL			\$ 608.400

Fuente: Esta Investigación

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

2.1 DIAGNOSTICO INTERNO ANDINA DE LLANTAS

Para identificar la situación actual de ANDINA DE LLANTAS. en su área administrativa y financiera fue necesario recopilar información con la Gerencia, los clientes internos empresa y los clientes externos para verificar su satisfacción con la empresa.

2.1.1 Encuesta con el Gerente

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

Cuadro 2. ANDINA DE LLANTAS tiene principios corporativos como?

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

Fuente: Esta investigación

El Gerente afirma que la empresa ha definido en forma escrita la misión, visión, valores y objetivos; los cuales los aplica para el cumplimiento de sus actividades diarias.

Cuadro 3. Cual es su conocimiento respecto a los principios corporativos de ANDINA DE LLANTAS, en cuanto a:

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

Fuente: Esta investigación

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

¿Tiene ANDINA DE LLANTAS metas y objetivos claramente definidos?

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

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

Importancia de la planeación:

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

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

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

- ✓ Presupuestos
- ✓ Métodos
- ✓ Programas

¿Existe organigrama en ANDINA DE LLANTAS?

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

¿De las siguientes herramientas administrativas, de cual dispone?

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

¿Qué valor agregado le da al producto de ANDINA DE LLANTAS para diferenciar de la competencia?

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

¿Cuáles son los principales competidores. Cómo compiten?

En cuanto a los competidores, según el gerente en su orden se encuentran:

- Good year
- servitecas
- Alkosto
- Éxito
- Carrefour
- Mijitayo
- Casa Bulargo
- Serviteca Bastidas

¿ANDINA DE LLANTAS tiene la capacidad para diferenciar los productos que comercializa ante la competencia?

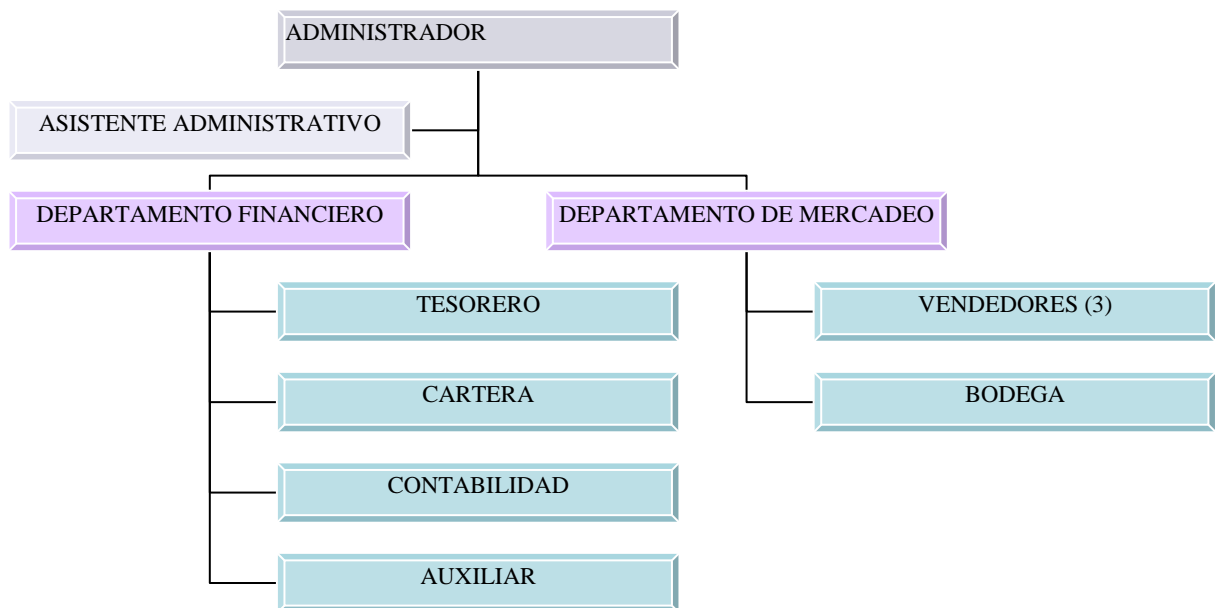
Es así como el Gerente afirma que el factor de mayor diferenciación frente a la competencia es la garantía del proveedor.

2.1.2 Encuesta a empleados

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

ANDINA DE LLANTAS. cuenta con una nómina de personal de 20 personas, d como aporte de esta investigación se realiza el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama



Fuente: Esta investigación

- 1 asistente administrativo
- 1 tesorero
- 1 contabilidad
- 1 auxiliar
- 3 vendedores y 1 bodega
- 1 cartera

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada con los empleados de ANDINA DE LLANTAS:

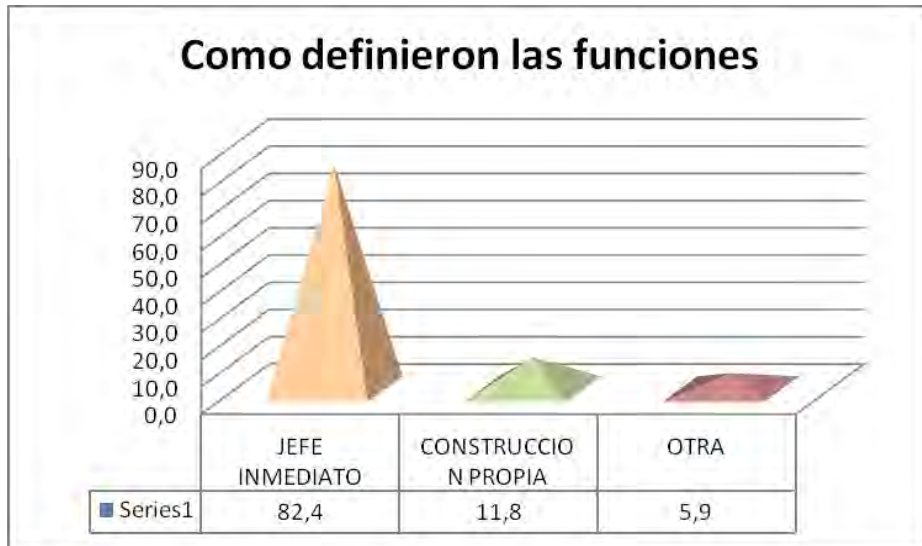
Figura 2. ANDINA DE LLANTAS cuenta con manual de funciones



Fuente: Esta investigación

De los 9 empleados encuestados el 90% dice que no existe en la empresa manual de funciones, el 10% correspondiente a 1 empleado contestan que si por cuanto el jefe inmediato le proporciona los lineamientos verbales para el desarrollo de sus funciones.

Figura 3. Como definieron esas funciones



Fuente: Esta investigación

Según los trabajadores encuestados que afirman que en la empresa no existe manual de funciones, dicen que sus funciones se definen con el jefe inmediato en un 82.4%, es una construcción propia en un 11.8% y otros como que la persona que se le asigne le impone el proceso a seguir. Además 7 empleados consideran que las funciones realizadas corresponden a su cargo, 2 lo consideran así por cuanto existe una sobrecarga de funciones que no tienen nada inherente a la razón de su cargo.

Figura 4. Considera que existe sobrecarga en las funciones desempeñadas



Fuente: Esta investigación

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

Figura 5. ANDINA DE LLANTAS cuenta con reglamento interno de trabajo



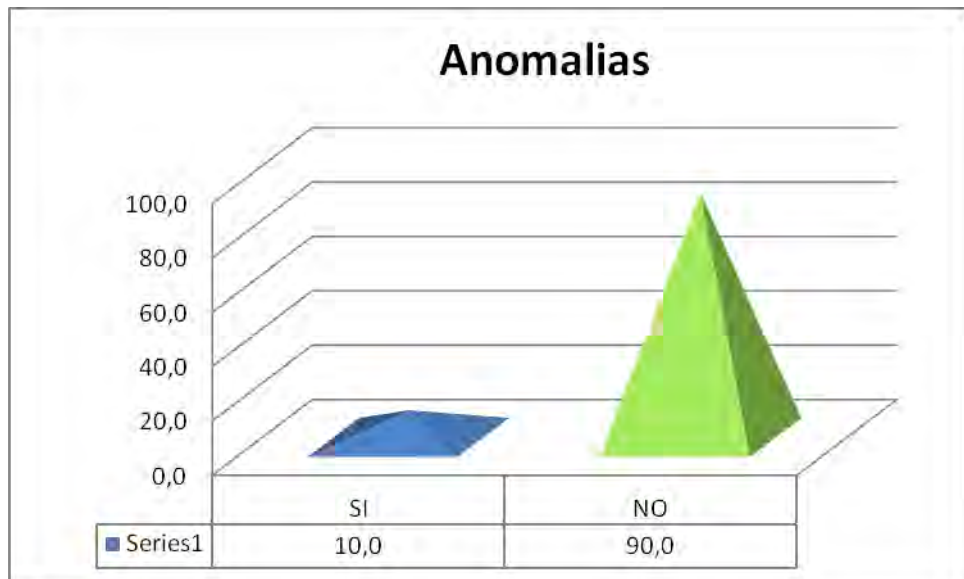
Fuente: Esta investigación

A pesar de que la Gerencia afirma que existe Reglamento Interno de trabajo 4 empleados representados en el 40% no conocen su existencia, por lo cual se evidencia el poco esfuerzo realizado por la administración para la difusión de este reglamento y su correcta aplicación. El 60% de los empleados conocen su existencia representado en 5 empleados; pero tan sólo 2 conocen su contenido, lo han leído, interpretado para una correcta aplicación y 6 desconocen totalmente su contenido.

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

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

Figura 6. Usted ha detectado anomalías en su sitio de trabajo que afecte el normal funcionamiento de sus labores



Fuente: Esta investigación

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

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

Figura 7. Existe trabajo en equipo



Fuente: Esta investigación

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

Alternativas de mejoramiento

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

2.1.3 Encuesta a clientes

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

Concepto frente a la empresa ANDINA DE LLANTAS.

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

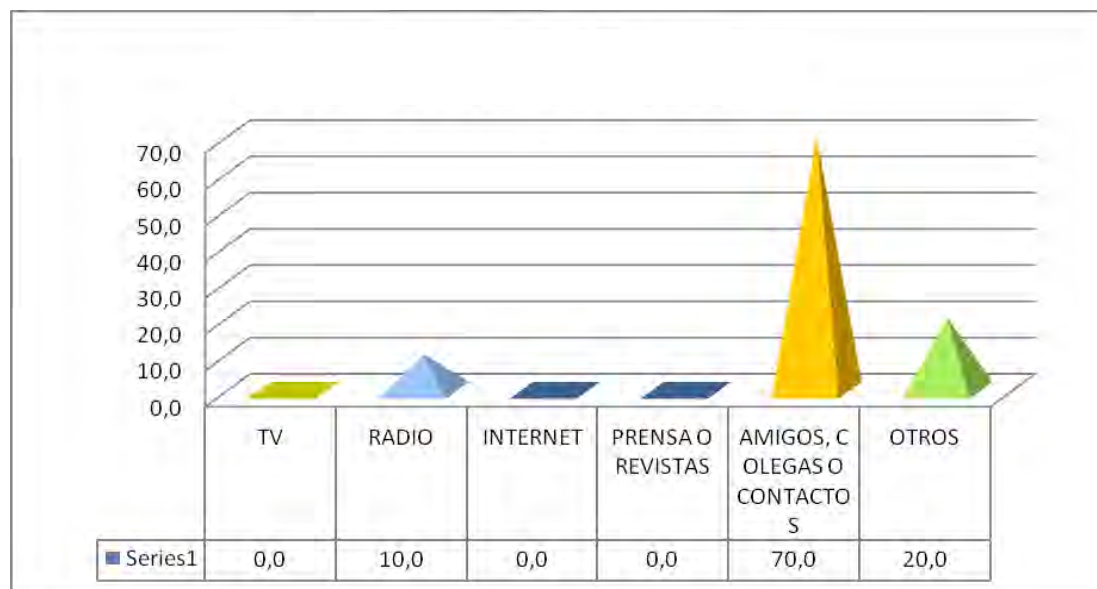
- ✓ Concepto frente a los productos del almacén, se observa que 4 lo consideran muy satisfactorio, 9 satisfactorio, 5 regular y 2 insatisfecho.
- ✓ Con respecto a la calidad de los productos que se comercializan en ANDINA DE LLANTAS. 10 se encuentran muy satisfechos y 10 satisfechos.
- ✓ En cuanto a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

Cuadro 4. Concepto frente a Andina de Llantas

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

Fuente: Esta investigación

Figura 8. Como conoció ANDINA DE LLANTAS.



Fuente: Esta investigación

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

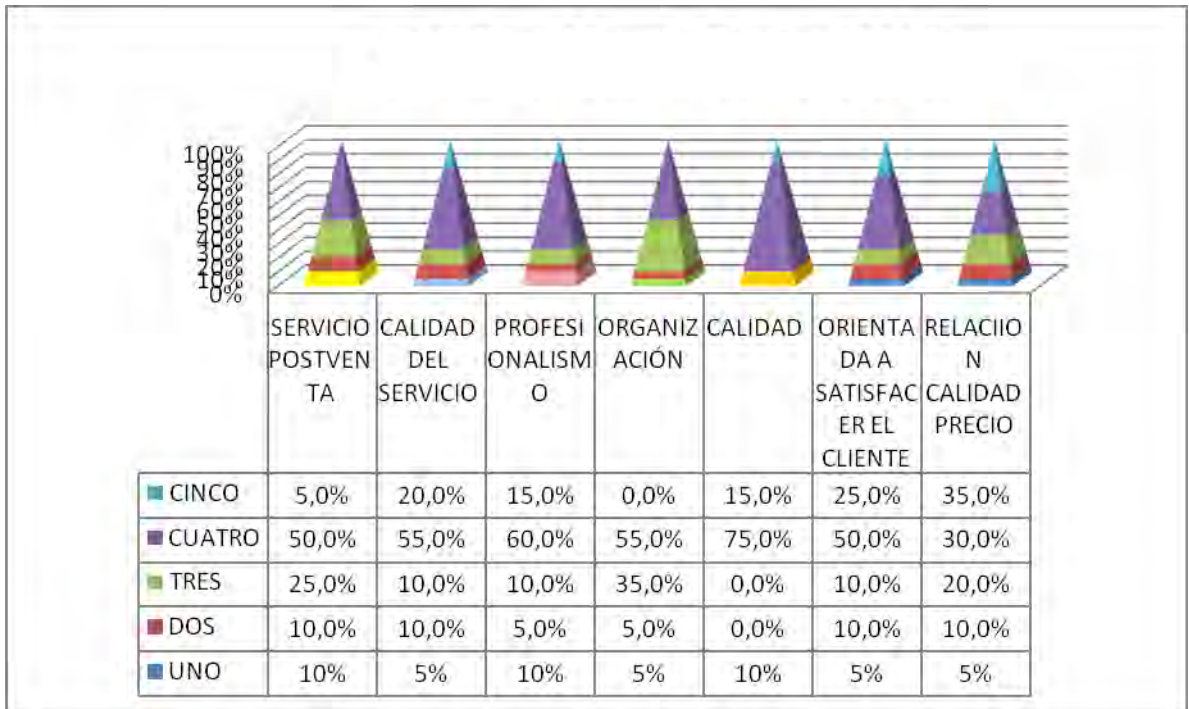
En el siguiente cuadro se muestra la satisfacción de los clientes con relación a algunos factores en donde se califica en una escala de 1 (deficiente) a 5 (excelente).

Cuadro 5. Satisfacción general con la empresa

SATISFACCION DE LA EMPRESA	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
SERVICIO POSTVENTA	10%	10,0%	25,0%	50,0%	5,0%
CALIDAD DEL SERVICIO	5%	10,0%	10,0%	55,0%	20,0%
PROFESIONALISMO	10%	5,0%	10,0%	60,0%	15,0%
ORGANIZACIÓN	5%	5,0%	35,0%	55,0%	0,0%
CALIDAD	10%	0,0%	0,0%	75,0%	15,0%
ORIENTADA A SATISFACER EL CLIENTE	5%	10,0%	10,0%	50,0%	25,0%
RELACION CALIDAD PRECIO	5%	10,0%	20,0%	30,0%	35,0%

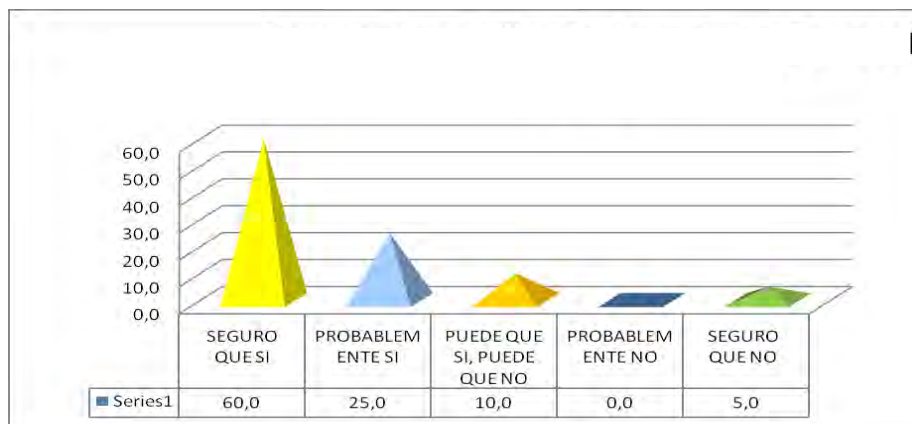
Fuente: Esta investigación

Figura 9. Satisfacción general con la empresa



Fuente: Esta investigación

Figura 10. Volvería a utilizar los servicios



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los clientes volverían a utilizar los servicios de ANDINA DE LLANTAS en un 60%, probablemente si el 25%, puede que si, puede que no el 10% y seguro que no el 5%.

2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

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

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

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

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

Cuadro 6. Matriz POAM

Variables externas	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONOMICO									
Disponibilidad de Crédito			X						X
Nivel de ingresos		X					X		
Mejoramiento del Mercado	X						X		
ENTORNO SOCIAL									
Confianza en el Gobierno		X						X	
Ubicación Geográfica	X						X		

La Destinación de ingreso		X						X	
ENTORNO CULTURAL									
Hábitos de Compra		X						X	
Actitud con respecto a la Calidad	X						X		
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	X						X		
ENTORNO DEMOGRAFICO									
Crecimiento poblacional			X						X
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
ENTORNO TECNOLOGICO									
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.			X						X
Tendencias de Seguridad y Comunicación			X						X
Sistematización de la información			X						X
AMENAZAS									
ENTORNO ECONOMICO									
Inflación						X			X
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (PYMES):						X			X
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL									
Infraestructura vial – deterioro de las vías:				X			X		
Factores climáticos				X			X		

Problemas de orden público				X			X		
Actitud hacia a la Inversión						X			X
Patrones y cambios de Consumo					X			X	
Proyectos de vivienda de interés social									
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
Grupos de presión (paros)						X		X	
Reformas, Leyes y Decretos						X			X

Fuente: Esta investigación

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

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

Posteriormente se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

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

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

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Cuadro 7. Matriz MEFE.

Variables externas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
OPORTUNIDADES			
ENTORNO ECONOMICO			
Disponibilidad de Crédito	0.02	4	0.08
Nivel de ingresos	0.04	4	0.16
Mejoramiento del Mercado	0.05	4	0.2
ENTORNO SOCIAL			0
Confianza en el Gobierno	0.02	4	0.08
Ubicación Geográfica	0.08	4	0.32
La Destinación de ingreso	0.1	4	0.4
ENTORNO CULTURAL			0
Hábitos de Compra	0.1	4	0.4
Actitud con respecto a la Calidad	0.04	4	0.16
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0.03	4	0.12
ENTORNO DEMOGRAFICO			0
Crecimiento poblacional	0.02	3	0.06
ENTORNO TECNOLOGICO			0
Proveedores (Equipos) de	0.02	4	0.08

tecnología y modelos actuales.			
Tendencias de Seguridad y Comunicación	0.02	4	0.08
Sistematización de la información	0.03	3	0.09
AMENAZAS			0
ENTORNO ECONOMICO			0
Inflación	0.06	2	0.12
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (pymes):	0.03	2	0.06
ENTORNO SOCIAL. DEMOGRAFICO Y CULTURAL			0
Infraestructura vial – deterioro de las vías:	0.02	1	0.02
Factores climáticos	0.07	2	0.14
Problemas de orden público	0.1	2	0.2
Actitud hacia a la Inversión	0.02	2	0.04
Patrones y cambios de Consumo	0.02	2	0.04
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL			0
Grupos de presión	0.01	1	0.01
Reformas. Leyes y Decretos	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.96

Fuente: Esta investigación

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

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

Mediante esta matriz se pudo definir de forma clara la situación de ANDINA DE LLANTAS en términos de sus capacidades directiva, competitiva, financiera, de talento humano y tecnológico.

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

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

Cuadro 8. Diagnóstico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Med	baja	alta	med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos.					X		X		
2. Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
3. Velocidad de respuesta a entornos Cambiantes					X		X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Habilidad para responder a la tecnología			X					X	
6. Agresividad para enfrentar a la competen.			X				X		
7. Sistemas de Control					X			X	
8. Sistema de Coordinación					X				X
9. Evaluación de Gestión				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado nacional					X		X		
4. Fortaleza proveedores	X						X		
5. Portafolio de productos	X						X		
6. Precios competitivos	X						X		

CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mdo.			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios	X						X		
8. Estabilidad de costos					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano			X				X		
2. Experiencia Técnica		X						X	
3. Nivel de Remuneración			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Capacidad de innovación			X					X	
2. Nivel de tecnología utilizado					X			X	
4. Nivel tecnológico					X			X	

Fuente: Esta investigación

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

Una vez identificados los factores internos se procede a desarrollar la **MATRIZ MEFI**, para lo cual se procede a realizar los siguientes pasos: Se identifica las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa y se pondera cada factor según su grado

de importancia de 0 a 1 (0.0 = Poco importante) (1.0 = Muy importante). La sumatoria total debe ser igual a 1.0

Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde 1 = Debilidad importante, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante

La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado y la suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

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

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

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

Cuadro 9. Matriz MEFI

Variables internas	Ponderación	Clasificación	Ponderación por clasificación
Clima laboral satisfactorio	0.03	4	0.12
Desconocimiento de la misión. visión y objetivos	0.02	2	0.04
Falta de motivación del personal	0.06	1	0.06
Calidad y reconocimiento	0.2	4	0.8
Manejo inadecuado de la publicidad	0.2	1	0.2
Manejo de proveedores	0.2	3	0.6
Implementación de capacitaciones	0.03	3	0.09
Buen flujo de comunicación	0.1	3	0.3
Falta de consenso en las decisiones	0.1	2	0.2
Escasa planeación financiera	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.46

Fuente: Esta investigación

El resultado ponderado muestra una puntuación de 2.46, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas.

Una vez identificados y calificados los aspectos internos de la empresa, se procede a compararse con la competencia a través de la **matriz del perfil competitivo, para esta se tienen en cuenta los parámetros** siguientes: El establecimiento de una serie de factores de éxito, la ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1, la clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada

empresa se valora numéricamente así: Debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor y fortaleza mayor.

La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa y la suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Por último es necesario tener en cuenta dentro del análisis competitivo el estudio de las fuerzas de Porter, con el objeto de posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el DOFA está diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Cuadro 10. MATRIZ DOFA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA ANDINA DE LLANTAS	01. Se cuenta con objetivos y políticas administrativas	D1. Trato del personal deficiente
	02. Motivación del personal	D2.No existen sistemas de planeación
	03. Liderazgo	D3,Falta una política de talento humano
	04. Incentivos – Motivación	D4. Ausencia de programa de control
	05. Economías a escala	D5. Calidad de la materia prima
	0.6 Bajos costos	D6. Política de talento humano inadecuada
	07. Rentabilidad	D7. No existen sistemas de planeación
	08. Flujo de caja	D8. Calidad de producto
	09. Sistemas de información	
	010. Innovación	
	011 Participación en el mercado	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
01.Relaciones internacionales .	(O1 – 01 : 01) Desarrollo en el mercado. (06 – 06) Competitividad en precios. (03 – 06) Control de calidad en los diferentes productos. (011- 02) Canales de distribución.	(D1 y d7: Alianzas estratégicas o joint venture para el ingreso a nuevos mercados

02. Políticas de importación y exportación	(02 – 04) Capacitación al personal de la empresa.	(D6 – 04) Implementación de un área de talento humano. Comunicación en todas las áreas de la empresa.
03. Economías a escala	(01 – 03) Desarrollo del mercado.	(D4 – 03) Invertir en un sistema operativo de control donde abarque inventarios, ventas, financiero.
04. Crecimiento de la población	Innovación y renovación de nuevos productos y/o servicios.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Sindicatos	(F1-11: A1) Aprovechar las amenazas y/o debilidades de la competencia.	(d1-7: a A1 -5) Dar a conocer a todo el personal los cambios en el medio a nivel económico, administrativo y social.
A2. Fluctuación en precios	(F1 -11:A1) Competir con calidad	(D7: A:1-5) Hacer una planificación para realizar un buen uso de los recursos. Tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo para enfrentar a la competencia. Realizar estudios con base en los índices de satisfacción al cliente y estudio del sector.
A3. Productos sustitutos		
A4. Decrecimiento de la demanda		
A5. Crisis económica		

Fuente: Esta investigación

Una vez realizada estas matrices se procede a realizar la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son: Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa:

Para esto se tiene en cuenta los siguientes factores: Indicadores para la posición estratégica interna, Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez, Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad, Indicadores para la posición estratégica externa, Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico y Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

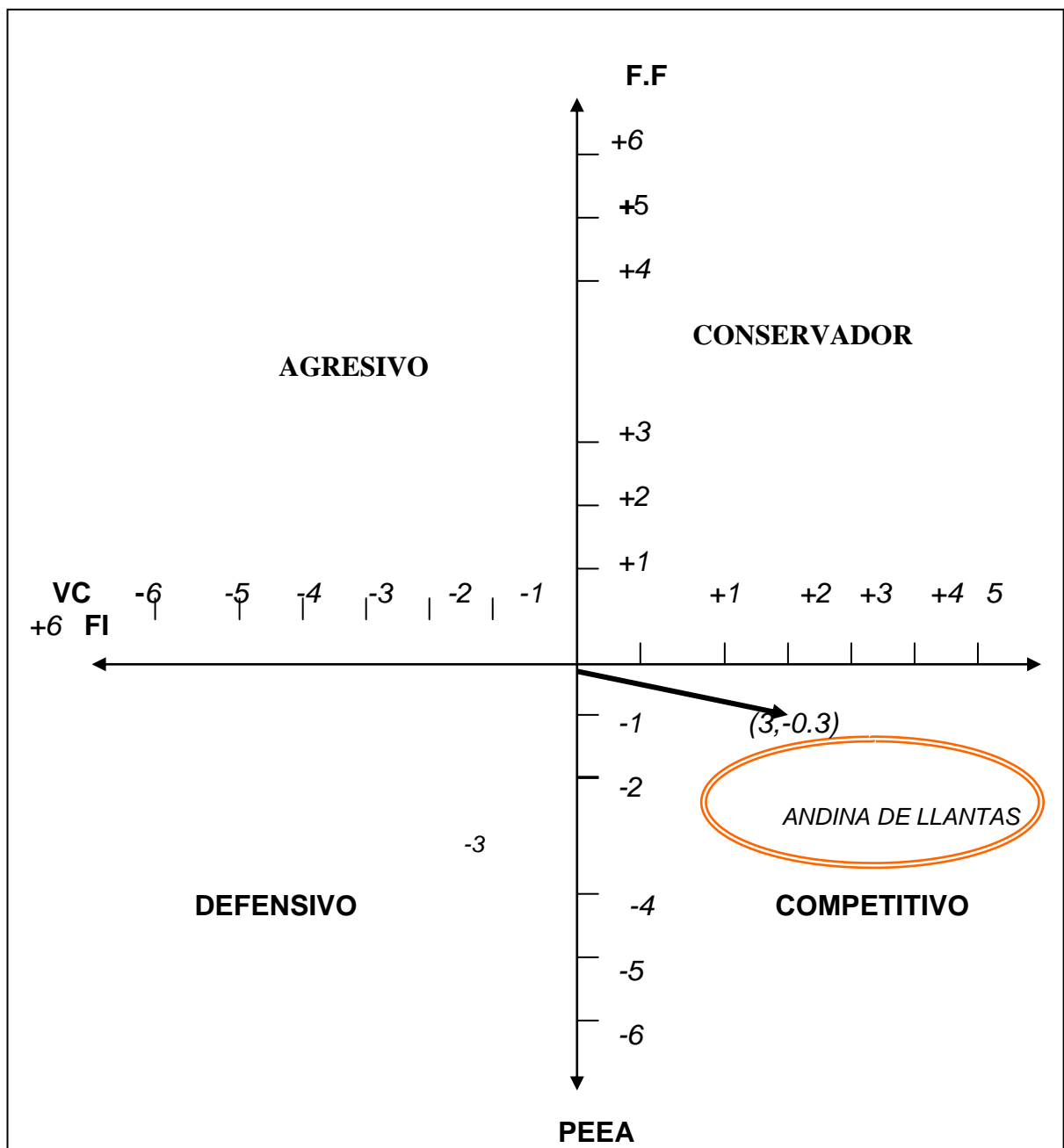
Posteriormente se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental. Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta, después se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano y se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Cuadro 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		
Liquidez		3
Aprovechamiento		4
Tasa de retorno de la inversión		3
Capital de Trabajo		3
Respaldo de la deuda		4
Flujo de caja		2
PROMEDIO		3,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		
Calidad del servicio		-1
Participación en el mercado		-4
Conocimientos tecnológicos		-3
Control sobre proveedores		-2
PROMEDIO		-1,6
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)		
Tasa de inflación		-4
Cambios tecnológicos		-2
Variaciones de la demanda		-5
Presión competitiva		-3
PROMEDIO		-3,5
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)		
Utilización de la capacidad de prestación de servicios		5
Potencial de crecimiento		5
Potencial de utilidades		4
Estabilidad financiera		4
Conocimientos tecnológicos		5
Utilización de recursos		5
Intensidad del capital		4
Facilidad de entrada en el mercado		5
PROMEDIO		4,6
Fuente: Esta investigación		
EJE X: VC+FI = -1.6 +(4.6) = +3		
EJE Y: FF+EA = +3.2 + (-3.5) = -0.3		
PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (3,-0.3)		

Donde:
+1 = peor
+6 = mejor
-1 = mejor
-6 = peor

Figura 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción



Fuente: Esta investigación

Esta matriz muestra si la empresa necesita de estrategias agresivas, conservadoras o competitivas, para ello trabaja con: una posición estratégica

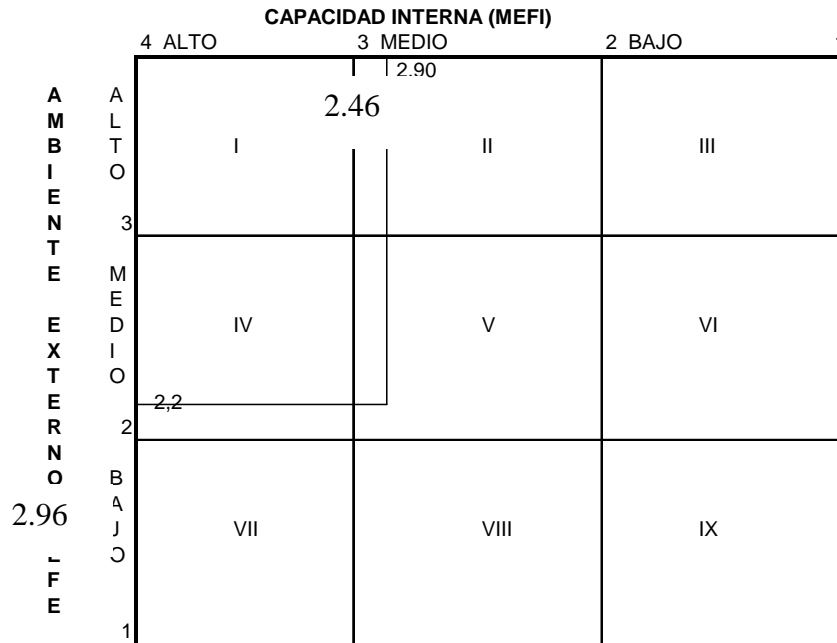
interna: Fortaleza financiera: FF, Ventaja Competitiva: VC y Una posición estratégica externa: Fortaleza de la industria: FI y Estabilidad ambiental: EA

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

Ahora se realiza la **matriz I.E.** Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante. Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media. Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Cuadro 12. Matriz IE



Fuente: Esta investigación

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

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

- Penetración de Mercados: la ubicación de los resultados ponderados de las matrices MEFI y MEFE, en la matriz I.E., sitúan a ANDINA DE LLANTAS, en una posición óptima para tratar de penetrar mercados, la cual consiste en atender un mayor número de clientes en el mercado actual.
- Desarrollo de Productos: la empresa también puede utilizar esta estrategia la cual consiste en crear productos nuevos para vender en los mercados actuales.
- Diversificación: esta estrategia no se recomienda, debido a que las empresas de la competencia ofrecen gran cantidad de servicios, que para ofrecerlos implicarían una alta inversión, y para la empresa es prioritario destinar estos recursos para consolidarse en el mercado.

- Eliminación: No se recomienda que la empresa se retire del mercado, porque actualmente mantiene un mercado que le genera rentabilidad, y además existen condiciones favorables para crecer.
- Hacia atrás: no aplica para la empresa, puesto que esta estrategia esta mas orientada a empresas productoras.
- Integración Horizontal: no se recomienda para la empresa, puesto que la liquidez actual, no le permite adquirir empresas competidoras, además, la prioridad es la expansión y penetración de mercados.

Posterior a esto se procede a elaborar la **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**. Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

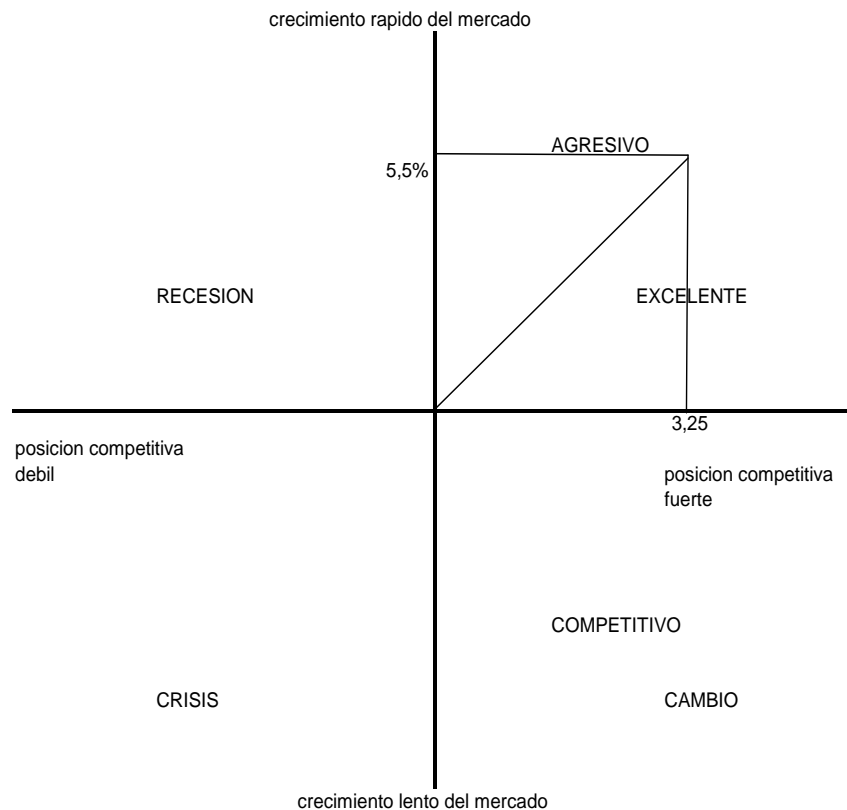
CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

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

Cuadro 13. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Esta investigación

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

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

Se plantea la siguiente estrategia:

Desarrollo de Mercado:

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

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

En cuanto a la ubicación de la empresa es una de las variables que garantizan el buen desempeño de esta ya que el estratégico sector en la Cocha asegura un buen nivel de ventas.

La MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (M.C.P.A.), Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito. Posteriormente se se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito. Después se debe estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

Registrar estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, se agrupa las estrategias en series excluyentes, determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Además se debe calcular las calificaciones de; atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Finalmente se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias mas atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

Cuadro 14. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTORES EXTERNOS	Clasificación	estrategia de desarrollo de mercados		estrategia de penetración de mercados		estrategia de desarrollo de productos	
		Puntaje de atracción	Total puntaje de atracción	Puntaje de atracción	Total puntaje de atracción	Puntaje de atracción	Total puntaje de atracción
Disponibilidad de Crédito	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Nivel de ingresos	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Mejoramiento del Mercado	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Confianza en el Gobierno	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Ubicación Geográfica	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
La Destinación de ingreso	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Hábitos de Compra	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Actitud con respecto a la Calidad	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Turismo	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Crecimiento poblacional	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Garantías de proveedores	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
El Gobierno Nacional viene impulsando el Turismo en Colombia	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Tendencias de Seguridad y Comunicación	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Sistematización de la información	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Inflación	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (pymes):	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Infraestructura vial – deterioro de las vías:	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Factores climáticos	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Problemas de orden público	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Actitud hacia a la Inversión	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Patrones y cambios de Consumo	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Grupos de presión (paros camioneros)	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Reformas, Leyes y Decretos	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
FACTORES INTERNOS							0
Clima laboral satisfactorio	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Falta de motivación del personal	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Calidad de los productos	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Precios competitivos	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6
Calidad de atención y servicio	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Variación de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Manejo inadecuado de la publicidad	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Manejo de proveedores	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Implementación de capacitaciones	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
Buen flujo de comunicación	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Falta de consenso en las decisiones	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Manejo inadecuado del Restaurante	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
TOTAL			5,67		4,56		5,46

Fuente: Esta investigación

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

De acuerdo con lo que se observa en la matriz, la empresa ANDINA DE LLANTAS debe utilizar como principal estrategia a nivel general, la de desarrollo de mercados con un puntaje de atracción del 5.67.

2.3 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Misión:

Satisfacer objetivamente las expectativas de nuestros clientes y del mercado mediante sistemas integrales, con unidades de negocios, con productos de calidad, precios competitivos sustentados con el más bajo costo y acercamiento al cliente final. Generando una motivación y desarrollo a nuestros empleados.

Logrando un crecimiento adecuado del valor patrimonial

Visión 2012:

Ser líderes en los negocios de la comercialización de llantas con atención directa y/o por medio de una red de distribución y unidades de negocio especializadas en segmentos a usuarios finales.

Nuestros Principios y Valores:

- **Honestidad:** Trabajar con altos valores éticos y morales.
- **Respeto y comprensión:** en las relaciones internas y externas de la compañía.
- **Participación:** A través de la confianza, creatividad y entusiasmo de cada uno de los funcionarios.
- **Justicia: Dar** a cada uno de sus funcionarios lo debido, en relación a sus aportes efectivos a los resultados de la empresa.
- **Solidaridad: Para** elevar el grado de satisfacción personal y Social.
- **Ejemplaridad:** en todas las acciones ejercidas sobre la Empresa.
- **Responsabilidad:** Libre iniciativa guiada al cumplimiento de las funciones de cada uno de sus funcionarios.
- **Profesionalismo:** Mediante el dominio de disciplinas que afectan el desarrollo de las funciones planeadas y continua actualización de documentos.
- **Superación:** Individual y colectiva para preservar la competitividad de la Empresa.

POLÍTICA DE CALIDAD

ANDINA DE LLANTAS Es una empresa comercial que suministra llantas a sus clientes, apoyándose en la asesoría y aplicación técnica de sus productos, con el compromiso de encaminar todas sus actividades a la satisfacción plena y objetiva de las expectativas de nuestros clientes, midiendo la atención ofrecida mediante nuestras unidades de negocios y funcionales, con soluciones integrales, productos de calidad y precios competitivos; buscando la excelencia de nuestros servicios y productos basados en la normatividad ISO 9001:2008 y cumpliendo los objetivos de calidad, asegurando la mejora continua de nuestros procesos a través de la medición de su desempeño, motivando y estimulando el desarrollo integral de nuestro personal para lograr un crecimiento adecuado del valor patrimonial.

INFRAESTRUCTURA

Recursos Físicos: Para garantizar el cumplimiento de los servicios, ANDINA DE LLANTAS cuenta con los siguientes recursos:

Oficinas y Planta Física: Se disponen de oficinas bien acondicionadas con área suficiente y servicio básicos donde se llevan a cabo las labores administrativas y se cuenta con puntos de atención al cliente. Existe un Programa de Mantenimiento Preventivo GR-R-08 que garantiza el buen funcionamiento de la infraestructura en todos sus componentes.

Medios de comunicación: La Organización posee una red de comunicación vía celular y correos electrónicos, que permite la permanente comunicación entre los funcionarios, dando solución efectiva a los requerimientos. Se cuenta además con otros medios de comunicación tales como carteleras, publicaciones, página web y comunicados internos, al igual que anuncios en reuniones de calidad.

Medios Audiovisuales: Se dispone con equipos y material de soporte como PC y Video Beam y material didáctico para capacitación.

Recursos Tecnológicos ANDINA DE LLANTAS cuenta con la tecnología requerida para la realización de las actividades. Esto es Servidores, computadores personales, impresoras, copiadora de CD, scanner, servicio de Internet, Página Web y fotocopiadoras. La Gerencia General determina hardware, software o medios de comunicación para la ejecución y prestación de los servicios. Posteriormente proporciona y realizan las adecuaciones necesarias para la prestación del servicio.

Recursos Financieros: La organización cuenta con la capacidad financiera necesaria y suficiente para realizar los contratos o proyectos, a demás posee el

respaldo de entidades bancarias que hacen posible la prestación de nuestros servicios de forma oportuna y efectiva. Para ello ha definido el proceso CONTABLE en los que se gestionan los recursos financieros que garantizan a la Organización el flujo de efectivo necesario para el desarrollo de su misión y cumplimiento de su visión.

AMBIENTE DE TRABAJO

A través de los programas implementados por el proceso de Desarrollo Humano, la Organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. El Gerente General, determina y gestiona todo lo necesario para mantener en óptimas condiciones el ambiente de trabajo, teniendo en cuenta la ubicación del lugar, instalaciones, calor, luz, higiene, ergonomía y todos los aspectos necesarios para la lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

2.4 DIAGNOSTICO FINANCIERO

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

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

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

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

En relación con el Balance General, en la primera columna se relacionan los nombres de las cuentas, en la segunda columna los saldos de las cuentas garantizando que la ecuación patrimonial esté en equilibrio.- En la tercera columna de compara presupuestalmente cada cuenta respecto al total del grupo al que pertenece (V.G: la caja respecto al total del activo corriente) y en la cuarta columna se relacionan, para el caso de los activos, cada cuenta respecto el total de los activos y, para el caso de los pasivos y patrimonio, cada cuenta respecto al total del pasivo más el patrimonio.

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

Cuadro 15. Análisis vertical balance general

ANDINA DE LLANTAS-BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL						
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2009, 2010 Y 2011						
	AÑO 2011		AÑO 2010		AÑO 2009	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
ACTIVO						
DISPONIBLE						
CAJA	10,635,970.00	0.75	44,658,338.00	4.09613	13,453,566.00	2.1184
BANCOS	40,264,736.00	2.83	49,491,772.00	4.53946	11,957,953.00	1.8829
CUENTAS DE AHORRO	1,763,769.00	0.12	12,739,268.00	1.16847	750,689.00	0.1182
INVERSIONES	5,875,989.00		4,900,989.00		4,075,989.00	0.6418
DEUDORES	432,592,348.00	30.39	500,039,166.00	45.8644	234,391,850.00	36.907
CLIENTES NACIONALES	298,454,732.00	20.97	397,298,041.00	36.4408	152,221,477.00	23.969
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES		0.00		0	115,335.00	
ANTICIPOS Y AVANCES	577,840.00	0.04	27,840.00	0.00255	320,000.00	0.0504
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	34,302,332.00	2.41	20,469,252.00	1.87747	9,299,252.00	1.4642
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	16,403,289.00	1.15	7,453,100.00	0.68361	3,225,000.00	0.5078
DEUDORES VARIOS	15,151,646.00	1.06	28,003,576.00	2.56853	22,654,100.00	3.5671
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	76,599,953.00	5.38	53,352,803.00	4.8936	53,352,803.00	8.4008
PROVISIONES	8,897,444.00	0.63			6,565,446.00	1.0338
INVENTARIOS	696,614,076.00	48.94	294,891,565.00	27.0479	224,017,693.00	35.273
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	696,614,076.00	48.94	294,891,565.00	27.0479	224,017,693.00	35.273
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	1,187,746,890.00	83.44	906,721,100.00	83.1659	464,731,836.00	73.176
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		0.00		0		
TERRENOS	1,227,212.00		10,655,700.00		10,655,700.00	1.6778
CONSTRUCCIONES Y	101,563,295.00	7.14	101,563,295.00	9.31555	101,563,295.00	15.992

EDIFICACIONES						
MAQUINARIA Y EQUIPO	120,790,131.00	8.49	38,551,071.00	3.53597	38,551,071.00	6.0702
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	11,247,398.00	0.79	11,247,398.00	1.03163	10,867,398.00	1.7112
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	19,402,543.00	1.36	15,924,443.00	1.46062	13,019,351.00	2.05
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	55,757,025.00	3.92	55,757,025.00	5.11412	30,757,025.00	4.843
DEPRECIACION ACUMULADA	78,335,750.00		56,833,493.00	5.21286	40,834,164.00	6.4297
INTANGIBLES	3,416,099.00		4,493,247.00	0.41213	5,776,736.00	0.9096
DIFERIDOS	599,998.00	0.04	2,176,162.00	0.1996	0.00	0
TOTAL ACTIVOS	1,423,414,842.00	100.00	1,090,255,949.00	100	635,088,248.00	100
PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	340,305,375.00	23.91	149,105,633.00	10.48	55,123,004.00	8.6796
PROVEEDORES	399,677,323.00	28.08	394,167,975.00	13.676	192,464,788.00	30.305
CUENTAS POR PAGAR	80,457,506.00	5.65	6,939,277.00	36.154	2,771,251.00	0.4364
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	4,118.00	0.00	48,170,612.00	4.4183	8,428,375.00	1.3271
OBLIGACIONES LABORALES	2,014,049.00	0.14	1,446,661.00	0.1327	3,170,347.00	0.4992
OTROS PASIVOS	5,428,060.00	0.38	4,677,748.00	0.4291	99,601,000.00	15.683
TOTAL PASIVO	857,744,640.00	60.26	630,920,131.00	57.869	288,277,510.00	45.392
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	140,276,556.00	9.85	140,276,556.00	12.866	140,276,556.00	22.088
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	56,067,416.00	3.94	56,067,416.00	5.1426	56,067,416.00	8.8283
RESULTADO DEL EJERCICIO	153,033,891.00	10.75	196,711,455.00	18.043	54,961,375.00	8.6541
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	216,292,337.00	15.20	66,280,389.00	6.0793	95,505,389.00	15.038
TOTAL PATRIMONIO	565,670,200.00	39.74	459,335,816.00	42.131	346,810,736.00	54.608
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,423,414,840.00	100.00	1,090,255,947.00	100	635,088,246.00	100

Fuente: Esta investigación

ACTIVO

Para el primer año 2009 de análisis las representaciones mas significativas se encuentran en las cuentas de los activos corrientes representadas en cuentas de **deudores** con una participación del 36.90%, participación realmente importante, pero que refleja inconvenientes en la rotación de cartera, puesto que son Cuentas por Cobrar y en inventarios con el 35.27%. Un porcentaje importante lo cubre el disponible con el cuenta la empresa debido a la política de mantener los recursos disponibles para el pago de las obligaciones con los proveedores y demás gastos operativos; esta cuenta representa el 30.30%. Entre tanto en el año 2010 la cuenta más representativa es deudores con EL 45.86% con relación a los activos totales, como se observa esta cuenta aumenta. La cuenta de inventarios representa el

27% con respecto a los activos totales y la cuenta del disponible para el pago del pasivo es del 10.15%. En el año 2011 la cuenta más representativa son los inventarios con el 48.94% y deudores con el 30%.

PASIVO

En el año 2009, el total de **Cuentas por Pagar** a proveedores y como cuenta más representativa dentro del pasivo la cual representa el 30.30%. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo es del 45.39%; es decir que la empresa mayoritariamente le pertenece a los socios.

En el año 2010 en el pasivo las cuentas más representativas son cuentas por pagar con el 36.15%, proveedores con el 13% El total pasivo representa el 57.86% del total de los activos; es decir que la empresa le pertenece mayoritariamente a terceros.

En el año 2011, la cuenta más representativa son los proveedores con un 28.08% y las obligaciones financieras con un 23.91%. El total de pasivos representa el 60.26% del total de activos.

PATRIMONIO

En el año 2009, el **Capital Social** representa el 20.08% sobre el Activo Total. El total del Patrimonio representa el 54.60% sobre el Activo Total; es decir que este porcentaje le pertenece a los propietarios de la empresa.

En cuanto al patrimonio, esta cuenta representa el 54.60% sobre el total de los activos, parte que le corresponde a los socios de la empresa, reflejada en la revalorización del patrimonio en el 8.8% y resultado de ejercicios anteriores en el 15%.

Entre tanto en el año 2010, el patrimonio representa el 42.13% y en el año 2011 el 39.74%.

Cuadro 16. Análisis vertical Estado de resultados

ANDINA DE LLANTAS ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011 ANALISIS VERTICAL						
	AÑO 2011		AÑO 2010		AÑO 2009	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES	3,340,852,810.00	100.00	3,066,140,274.00	100.00	1,837,774,669.00	100.00
INGRESOS NETOS	3,340,852,810.00	100.00	3,066,140,274.00	100.00	1,837,774,669.00	100.00
COSTO DE VENTA	2,930,519,525.00	87.72	2,737,860,968.00	89.29	1,605,257,837.00	87.35
UTILIDAD BRUTA	410,333,285.00	12.28	328,279,306.00	10.71	232,516,832.00	12.65
GASTOS DE ADMINISTRACION	191,674,617.00	5.74	109,258,454.00	3.56	140,560,238.00	7.65
GASTOS DE VENTAS	238,998,936.00	7.15	148,616,143.00	4.85	117,701,496.00	6.40
UTILIDAD OPERACIONAL	-20,340,268.00	-0.61	70,404,709.00	2.30	-25,744,902.00	-1.40
INGRESOS NO OPERACIONALES	375,536,438.00	11.24	199,107,364.00	6.49	124,522,438.00	6.78
GASTOS NO OPERACIONALES	202,162,278.00	6.05	127,761,991.00	4.17	43,816,160.00	2.38
UTILIDAD DEL EJERCICIO	153,033,892.00	4.58	141,750,082.00	4.62	54,961,376.00	2.99

Fuente: Esta investigación

Se observa que el costo de ventas representa en el año 2009 el 87.35%, 89.29% y 87.72% sobre el total de las ventas, costos demasiado elevado; por tanto la compañía debe optar por políticas para la reducción de costos por pronto pago o descuentos por volumen; ya que la utilidad neta tan sólo equivale al 2.99%, 4.62% y 4.58% del total de las ventas. Los gastos de administración y ventas el 7.65% y 6.40% respectivamente sobre el total de los ingresos operacionales.

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

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

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

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

Además de obtener el crecimiento absoluto, se crea una quinta columna en la cual se determina el crecimiento porcentual alcanzado por cada cuenta en particular.- El cálculo de esta variación o crecimiento le sirve a la administración para denotar los crecimientos absolutos y porcentuales que han logrado cada cuenta como resultado de las decisiones de inversión, financiamiento y de dividendos que se han tomado en un tiempo determinado. Con base en lo anterior se podrá determinar aspectos como tendencias y comportamientos de las cuentas a través del tiempo, si esas tendencias se han mantenido, si se han fortalecido o si por el contrario nos muestran algún deterioro en su comportamiento.

Cuadro 17. Análisis horizontal balance general

ANDINA DE LLANTAS					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2011					
ANALISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2011	AÑO 2010 (Base)	VARIACION ABSOLUTA		
	Valor	Valor	INCREM.	DISMIN..	%
ACTIVO					
DISPONIBLE				0,00	
CAJA	10,635,970.00	44,658,338.00		-34.022.368,00	-76,18
BANCOS	40,264,736.00	49,491,772.00		-9.227.036,00	-18,64
CUENTAS DE AHORRO	1,763,769.00	12,739,268.00		-10.975.499,00	-86,15
INVERSIONES	5,875,989.00	4,900,989.00	0,00		0,00
DEUDORES	432,592,348.00	500,039,166.00		-67.446.818,00	-13,49
CLIENTES NACIONALES	298,454,732.00	397,298,041.00		-98.843.309,00	100,00
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES			0,00		
ANTICIPOS Y AVANCES	577,840.00	27,840.00	550.000,00		
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	34,302,332.00	20,469,252.00	13.833.080,00		0,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	16,403,289.00	7,453,100.00	8.950.189,00		120,09
DEUDORES VARIOS	15,151,646.00	28,003,576.00		-12.851.930,00	-45,89
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	76,599,953.00	53,352,803.00	23.247.150,00		43,57
PROVISIONES	8,897,444.00			8.897.444,00	
INVENTARIOS	696,614,076.00	294,891,565.00	401.722.511,00		136,23
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	696,614,076.00	294,891,565.00	401.722.511,00		136,23
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	1,187,746,890.00	906,721,100.00	281.025.790,00		30,99
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				0,00	
TERRENOS	1,227,212.00	0.00	1.227.212,00		
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	101,563,295.00	101,563,295.00		0,00	0,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	120,790,131.00	38,551,071.00	82.239.060,00		213,32
EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES Y ENSERES	11,247,398.00	11,247,398.00	0,00		0,00
EQUPO DE COMPUTACION Y	19,402,543.00	15,924,443.00	3.478.100,00	0,00	21,84

COMUNICACIÓN					
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	55,757,025.00	55,757,025.00		0,00	0,00
DEPRECIACION ACUMULADA	78,335,750.00	56,833,493.00	21.502.257,00		37,83
INTANGIBLES	3,416,099.00	4,493,247.00	0,00	-1.077.148,00	-23,97
DIFERIDOS	599,998.00	2,176,162.00		-1.576.164,00	-72,43
TOTAL ACTIVOS	1,423,414,842.00	1,090,255,949.00	333.158.893,00		30,56
				0,00	
PASIVOS				0,00	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	340,305,375.00	149,105,633.00	191.199.742,00		128,23
PROVEEDORES	399,677,323.00	394,167,975.00	5.509.348,00		1,40
CUENTAS POR PAGAR	80,457,506.00	6,939,277.00	73.518.229,00		1.059,45
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	4,118.00	48,170,612.00		-48.166.494,00	-99,99
OBLIGACIONES LABORALES	2,014,049.00	1,446,661.00	567.388,00		39,22
OTROS PASIVOS	5,428,060.00	4,677,748.00		750.312,00	16,04
TOTAL PASIVO	857,744,640.00	630,920,131.00	226.824.509,00		35,95
			0,00		
PATRIMONIO				0,00	
CAPITAL SOCIAL	140.276.556,00	140.276.556,00			
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	56.067.416,00	56.067.416,00			
RESULTADO DEL EJERCICIO	153.033.891,00	196.711.457,00		-43.677.566,00	-22,20
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES	216.292.339,00	66.280.389,00	150.011.950,00		226,33
TOTAL PATRIMONIO	565.670.202,00	459.335.818,00	106.334.384,00		23,15
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.423.414.842,00	1.090.255.949,00	333.158.893,00		30,56

Fuente: Esta investigación

ACTIVO

En relación al activo, se observa un incremento del 21% representado en \$333,158,893.00. Dicho incremento se debió al movimiento en las cuentas del activo corriente (disponible, clientes, deudores varios, entre otras) y las cuentas del activo fijo.

Activo Corriente:

En el año 2011, el efectivo a corto plazo se incremento en 30.9% representado en \$281,025,790.00 con respecto al 2010, La disminución del activo corriente en un

29% desfavorece a la empresa debido a que disminuye la capacidad de pago para el cumplimiento de obligaciones con bancos y terceros.

Activos fijos:

Con respecto a este ítem representado en propiedad, planta y equipo tuvo un aumento.

PASIVO

En este periodo se presentó un crecimiento en el pasivo del 35.95% (\$226,824,509.00), debido a que crecieron las cuentas por pagar, proveedores y anticipos de clientes.

PATRIMONIO

La cuenta del patrimonio aumento en un 82.30% representado en \$106,334,384.00. Como se nota el incremento de los activos de la empresa se debió básicamente a incremento en las reservas (100%), capitalizaciones

En conclusión se observa que los activos crecieron, al igual que el pasivo y el patrimonio.

Cuadro 18. Análisis horizontal estado de resultados

ANDINA DE LLANTAS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010 Y 2011 ANALISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2011	AÑO 2010 (Base)	VARIACION ABSOLUTA		%
	Valor	Valor	INCREM.	DISMIN..	
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES	3,340,852,810.00	3,066,140,274.00	274,712,536.00		8.96
INGRESOS NETOS	3,340,852,810.00	3,066,140,274.00	274,712,536.00		8.96
COSTO DE VENTA	2,930,519,525.00	2,737,860,968.00	192,658,557.00		7.04
UTILIDAD BRUTA	410,333,285.00	328,279,306.00	82,053,979.00		25.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	191,674,617.00	109,258,454.00	82,416,163.00		75.43
GASTOS DE VENTAS	238,998,936.00	148,616,143.00	90,382,793.00		60.82
UTILIDAD OPERACIONAL	-20,340,268.00	70,404,709.00		-90,744,977.00	-128.89
INGRESOS NO OPERACIONALES	375,536,438.00	199,107,364.00	176,429,074.00		88.61
GASTOS NO OPERACIONALES	202,162,278.00	127,761,991.00	74,400,287.00		58.23
UTILIDAD DEL EJERCICIO	153,033,892.00	141,750,082.00	11,283,810.00		7.96

Fuente: Esta investigación

Como se observa los ingresos operacionales por ventas crecieron en un 8.96%, el costo de ventas tuvo un aumento de 7.04%. Igualmente se observa un aumento importante en la utilidad bruta representados en el 25%; Los gastos de administración y ventas tuvieron un aumento de 75.43% y 60.82%; lo que demuestra que la empresa podría ser más eficiente con menos personal. La utilidad operacional decreció en un 128% lo que demuestra que la empresa no es efectiva con su actividad operacional ya que genera pérdidas. La utilidad del ejercicio tuvo un incremento del año 2010 al 2011 de 7.96%.

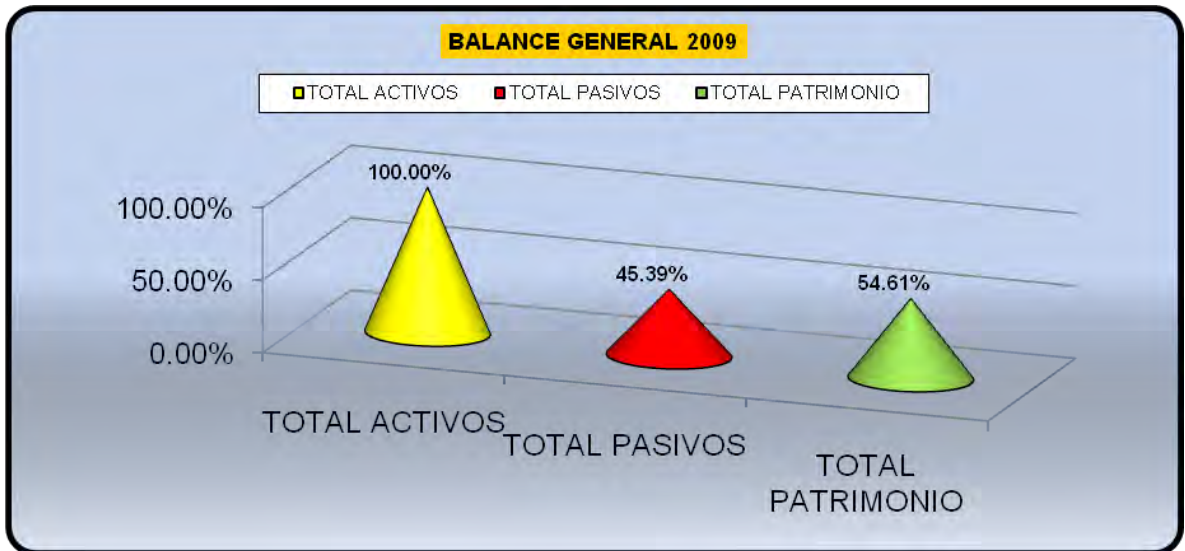
2.4.3 Análisis de participación. En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del balance general representado en los activos, pasivos y patrimonio.

Cuadro 19. Balance general

ANDINA DE LLANTAS						
BALANCE GENERAL						
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2009, 2010 Y 2011						
ANALISIS DE PARTICIPACION						
	AÑO 2009		AÑO 20010		AÑO 2011	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
TOTAL ACTIVOS	635,088,248.00	100.00%	1,090,255,949.00	100.00%	1,423,414,842.00	100.00%
TOTAL PASIVOS	288,277,510.00	45.39%	630,920,131.00	57.87%	857,744,640.00	60.26%
TOTAL PATRIMONIO	346,810,736.00	54.61%	459,335,816.00	42.13%	565,670,200.00	39.74%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	635,088,246.00	100.00	1,090,255,947.00	100.00	1,423,414,840.00	100.00

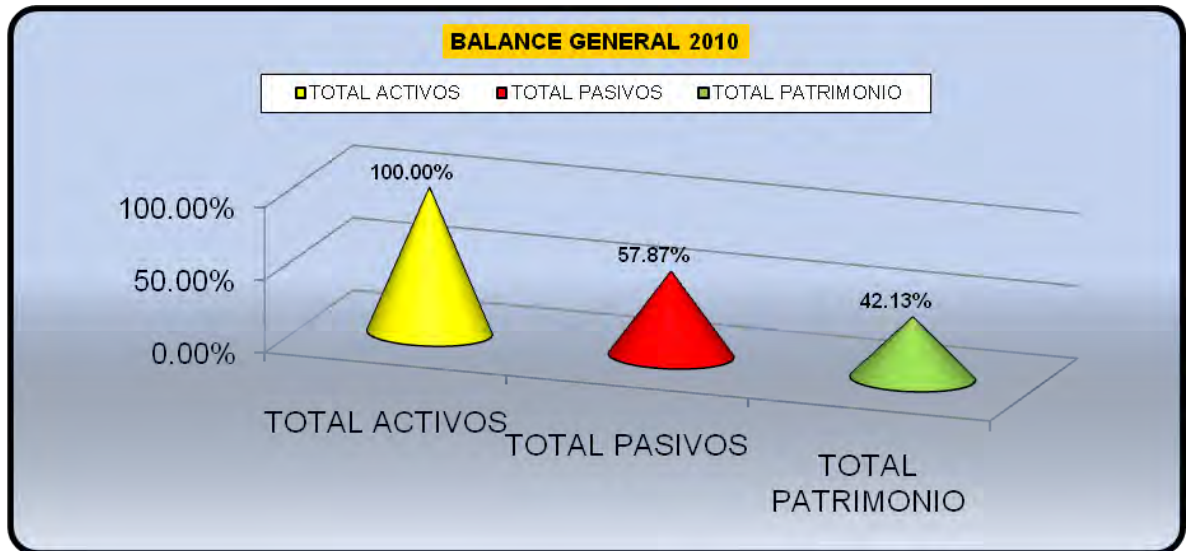
Fuente: Esta investigación

Figura 12. Balance general 2009



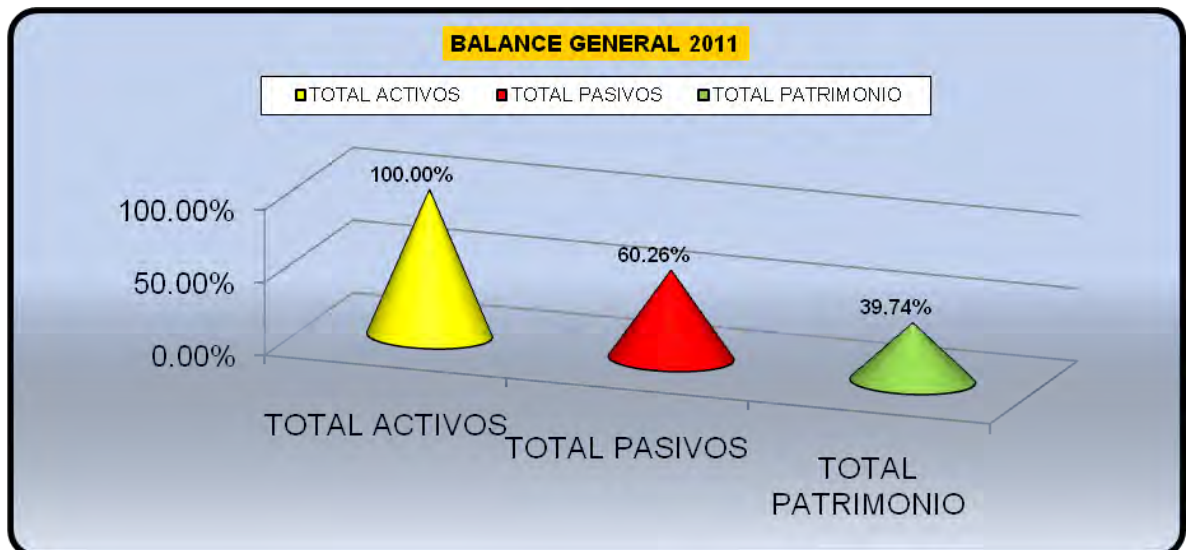
Fuente: Esta investigación

Figura 13. Balance general 2010



Fuente: Esta investigación

Figura 14. Balance general 2011



Fuente: Esta investigación

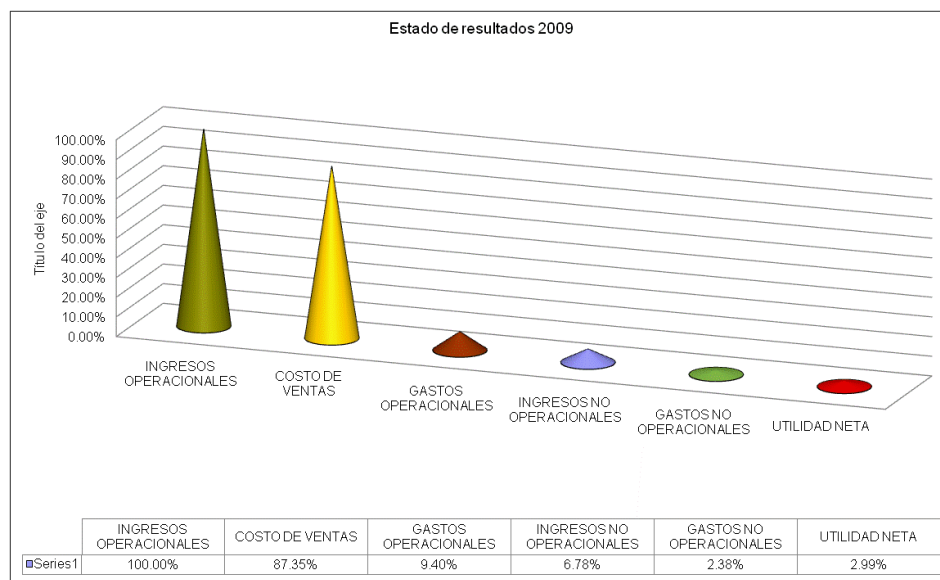
En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de participación del estado de resultados representado en los ingresos, costos y utilidad.

Cuadro 20. Estado de resultados

ANDINA DE LLANTAS						
ESTADO DE RESULTADOS						
AÑOS 2009, 2010 Y 2011						
ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN						
	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
INGRESOS OPERACIONALES	1,837,774,669.00	100.00%	3,066,140,274.00	100.00%	3,340,852,810.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	1,605,257,837.00	87.35%	2,737,860,968.00	89.29%	2,930,519,525.00	87.72%
GASTOS OPERACIONALES	172,798,956.00	9.40%	257,874,597.00	8.41%	430,673,553.00	12.89%
INGRESOS NO OPERACIONALES	124,522,438.00	6.78%	199,107,364.00	6.49%	375,536,438.00	11.24%
GASTOS NO OPERACIONALES	43,816,160.00	2.38%	127,761,991.00	4.17%	202,162,278.00	6.05%
UTILIDAD NETA	54,961,376.00	2.99%	141,750,082.00	4.62%	153,033,892.00	4.58%

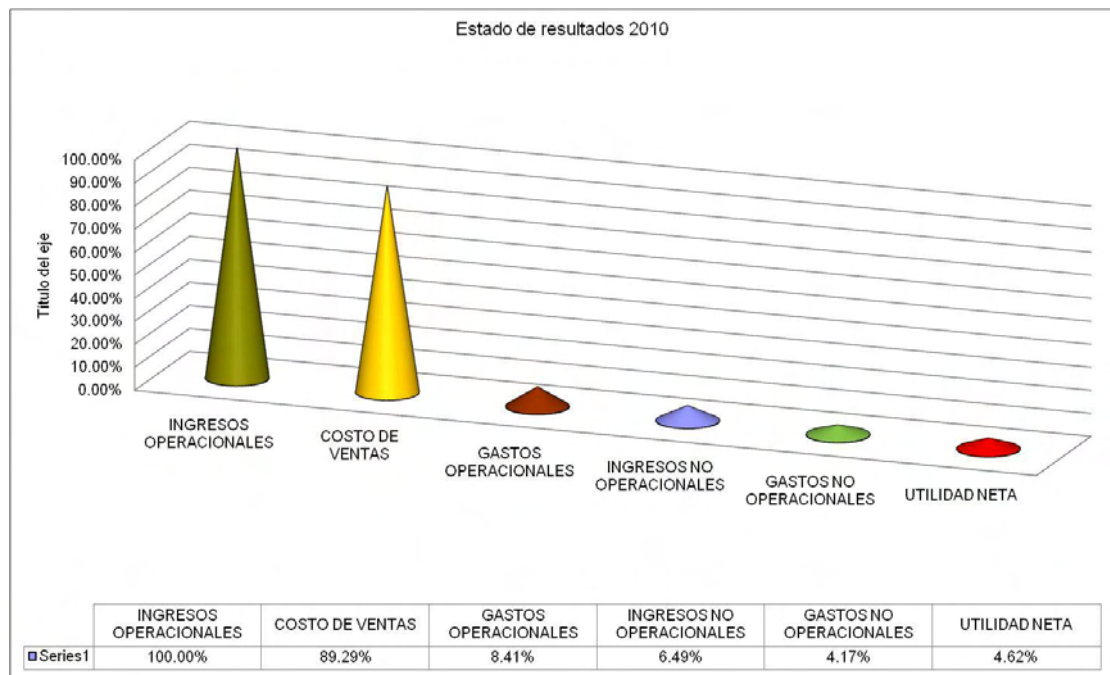
Fuente: Esta investigación

Figura 15. Estado de resultados 2009



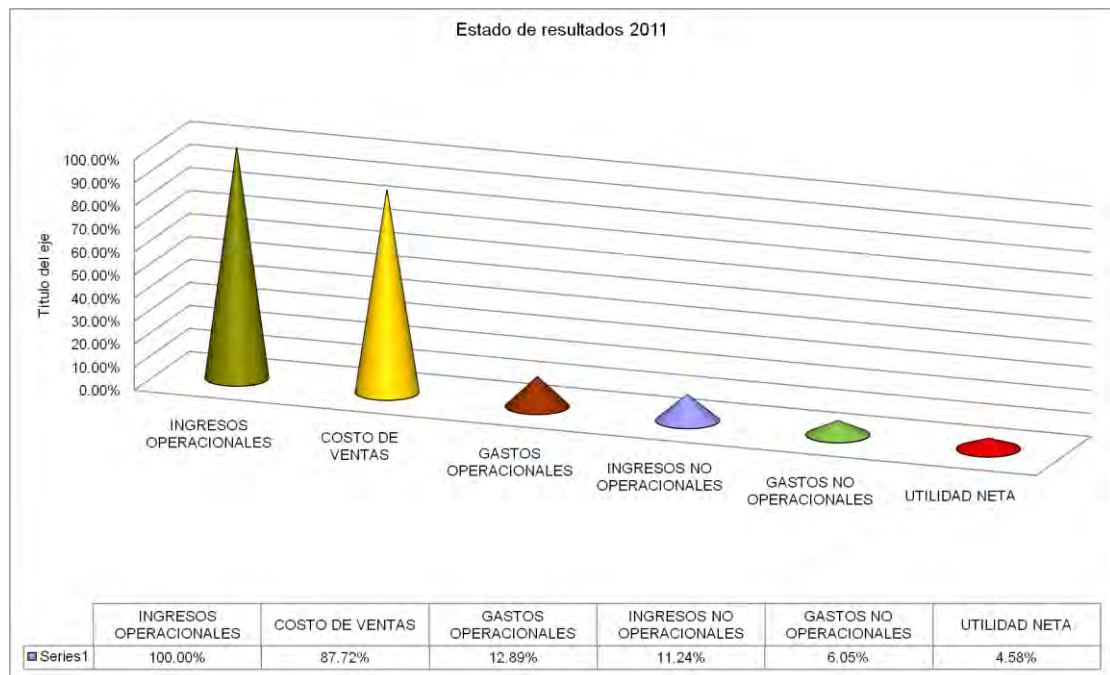
Fuente: Esta investigación

Figura 16. Estado de resultados 2010



Fuente: Esta investigación

Figura 17. Estado de resultados 2011



Fuente: Esta investigación

2.4.4 Indicadores Financieros 2009, 2010 Y 2011. El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

Cuadro 21. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS								
INDICADORES DE LIQUIDEZ								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	-	464,731,836	1.61	906,721,100	1.44	1,187,746,890	1.38
	Pasivo Corriente		288,277,510		630,920,131		857,744,640	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	-	464,731,836 288,277,510	176,454,326.00	906,721,100 630,920,131	275,800,969.00	1,187,746,890 857,744,640	330,002,250.00
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios	-	240,714,143	0.84	611,829,535	0.97	491,132,814	0.57
	Pasivo Corriente		288,277,510		630,920,131		857,744,640	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO	Pasivo * 100	-	288,277,510	45.39%	630,920,131	57.87%	857,744,640	60.26%
	Activo Total		635,088,248		1,090,255,949		1,423,414,842	
ENDEUDAMIENTO INTERNO	Patrimonio * 100	-	346,810,736	54.61%	459,335,818	42.13%	565,670,202	39.74%
	Activo Total		635,088,248		1,090,255,949		1,423,414,842	
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo corriente * 100	-	288,277,510	100.00%	630,920,131	100.00%	857,744,640	100.00%
	Pasivo total		288,277,510		630,920,131		857,744,640	
RAZON DE SOLVENCIA	Activo total	-	635,088,248	2.203044726	1,090,255,949	1.72804115	1,423,414,842	1.659485557
	Pasivo total		288,277,510		630,920,131		857,744,640	
RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
LEVERAGE TOTAL	Pasivo	-	288,277,510	0.83	630,920,131	1.37	857,744,640	1.52
	Patrimonio		346,810,736		459,335,818		565,670,202	
RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	-	1,837,774,669	2.89	3,066,140,274	2.81	3,340,852,810	2.35
	Activo Total		635,088,248		1,090,255,949		1,423,414,842	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	-	360	124.41	360	128.01	360	153.38
	Rotación del activo		2.89		2.81		2.35	
ROTACION DE CARTERA	Ventas Netas	-	1,837,774,669.00	7.84	3,066,140,274.00	6.13	3,340,852,810.00	7.72
	Cartera		234,391,850.00		500,039,166.00		432,592,348.00	
DIAS DE PROMEDIO DE CARTERA	Cartera x 365 días	-	85,553,025,250.00	46.55	182,514,295,590.00	59.53	157,896,207,020.00	47.26
	Ventas Netas		1,837,774,669.00		3,066,140,274.00		3,340,852,810.00	
ROTACION DE INVENTARIOS	costo ventas	-	1,605,257,837.00	7.17	2,737,860,968.00	9.28	2,930,519,525.00	4.21
	inventarios		224,017,693.00		294,891,565.00		696,614,076.00	
DIAS DE ROTACION DE INVENTARIOS	Inventarios x 365 días	-	81,766,457,945.00	50.94	107,635,421,225.00	39.31	254,264,137,740.00	86.76
	costo ventas		1,605,257,837.00		2,737,860,968.00		2,930,519,525.00	
INDICADORES DE RENTABILIDAD								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
RAZON DE COSTOS OPERACIONALES A VENTAS NETAS	Costos Operacionales * 100	=	1,605,257,837	87.35%	2,737,860,968	89.29%	2,930,519,525	87.72%
	Ventas Netas		1,837,774,669		3,066,140,274		3,340,852,810	
RAZON DE UTILIDAD OPERACIONAL A VENTAS NETAS (MARGEN OPERACIONAL)	Utilidad Operacional * 100	=	-25,744,902	-1.40%	70,404,709	2.30%	-20,340,268	-0.61%
	Ventas Netas		1,837,774,669		3,066,140,274		3,340,852,810	
RAZON DE UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS (MARGEN NETO)	Utilidad neta * 100	=	54,961,376	2.99%	141,750,082	4.62%	153,033,892	4.58%
	Ventas Netas		1,837,774,669		3,066,140,274		3,340,852,810	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL ACTIVO (RENDIMIENTO SOBRE INVERSION)	Utilidad neta * 100	=	54,961,376	8.65%	141,750,082	13.00%	153,033,892	10.75%
	Activo Total		635,088,248		1,090,255,949		1,423,414,842	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL PATRIMONIO (RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO)	Utilidad Neta * 100	=	54,961,376	15.85%	141,750,082	30.86%	153,033,892	27.05%
	Patrimonio		346,810,736		459,335,818		565,670,202	

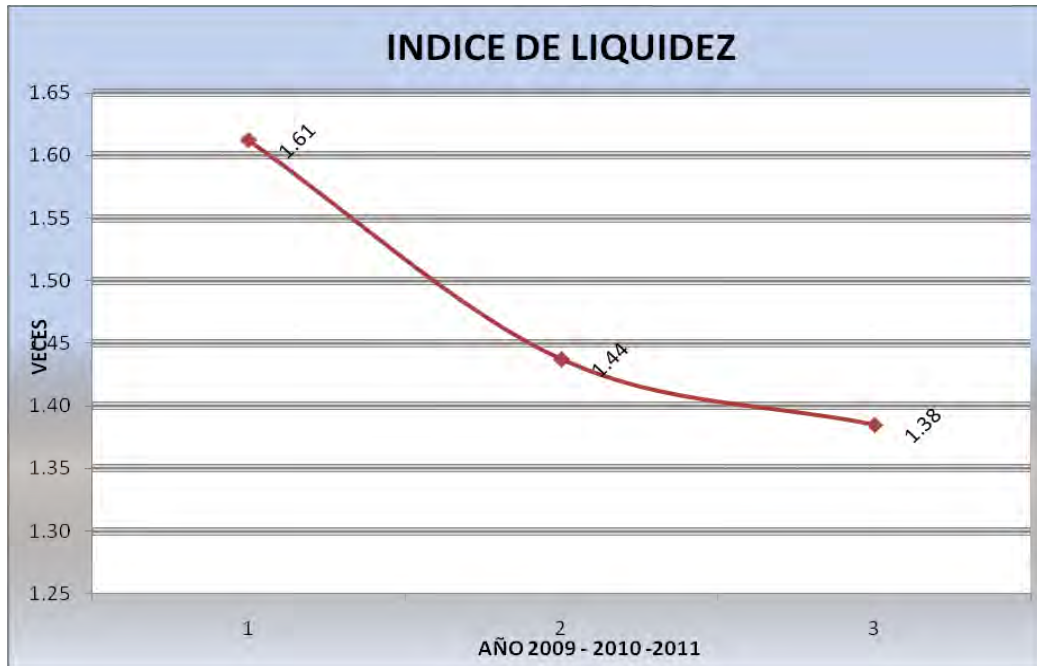
Fuente: Esta investigación

INDICADORES DE LIQUIDEZ

La empresa ANDINA DE LLANTAS, presentó las siguientes razones que miden la capacidad de pago de las deudas a corto plazo:

- **Índice de Liquidez:** En el año 2009 por cada peso de deuda a corto plazo ANDINA DE LLANTAS dispone de \$1.61 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2010 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$1.44 y para el 2011 de 1.38. A medida que pasan los años se disminuye la liquidez ya que aumentan los pasivos corrientes.

Figura 18. Índice de Liquidez



Fuente: Esta investigación

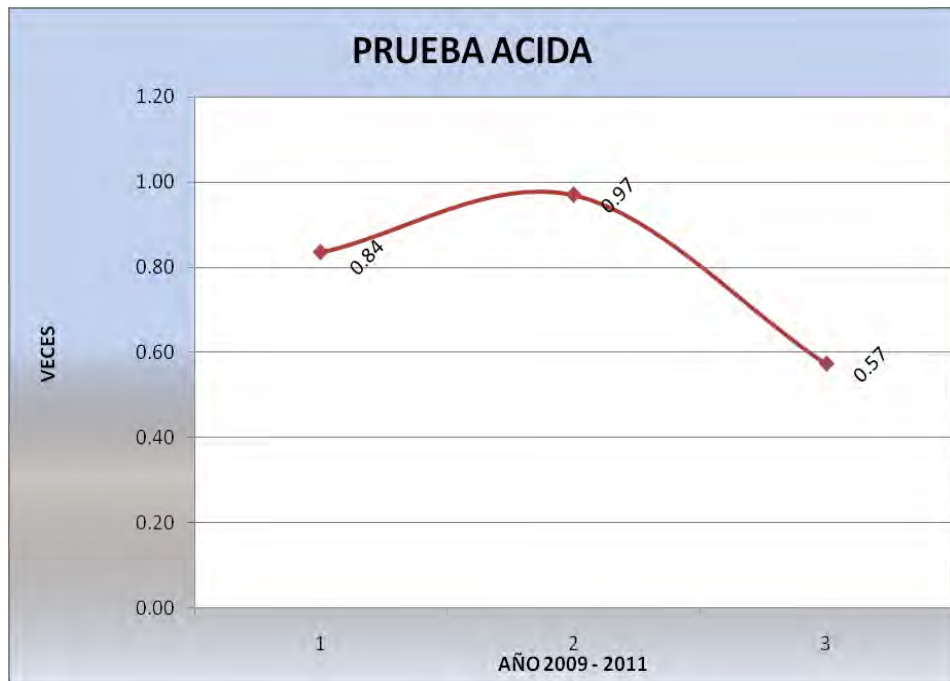
- **Capital Neto de Trabajo:** Si ANDINA DE LLANTAS tomará la decisión de pagar todas sus deudas a corto plazo para el año 2009 se tendría un excedente de \$176.454.326. Para el año de 2010 el Capital Neto de Trabajo era de \$275.800.969 y para el 2011 de \$330.002.250. Se evidencia como año tras año se incrementa el capital de trabajo.

Figura 19. Capital de Trabajo



Fuente: Esta investigación

Figura 20. Prueba acida



Fuente: Esta investigación

La prueba ácida por su parte muestra la capacidad que tuvo la empresa para pagar sus deudas a corto plazo sin tener que depender de sus Inventarios. La entidad en promedio presenta una razón ácida de 0.84 pesos por cada peso de deuda a corto plazo que es un indicador regular, pero cabe resaltar que este indicador ha tenido un comportamiento ascendente y descendente en los 3 años analizados al pasar de 0.84 a 0.97 en el 2010, 0.57 a 1 en el 2011. Es importante que las Directivas de la empresa estén pendientes del control de su capital de trabajo ya que el descenso que se observa en esta principal herramienta de tipo financiero puede conducir a que más adelante se pase a un estado complicado de liquidez, en consecuencia se deben aplicar los mecanismos financieros con el fin de proteger el capital de trabajo de la Empresa a través del tiempo

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

La empresa ANDINA DE LLANTAS mostró las siguientes razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa:

- **Endeudamiento Externo:** Del total de Activos para el año de 2009 el 45.39% ha sido financiado por terceros. Mientras que para el año de 2010 la financiación de terceros alcanzó el 57.87% y para el 2011 el 60.26%..

Figura 21. Endeudamiento Externo

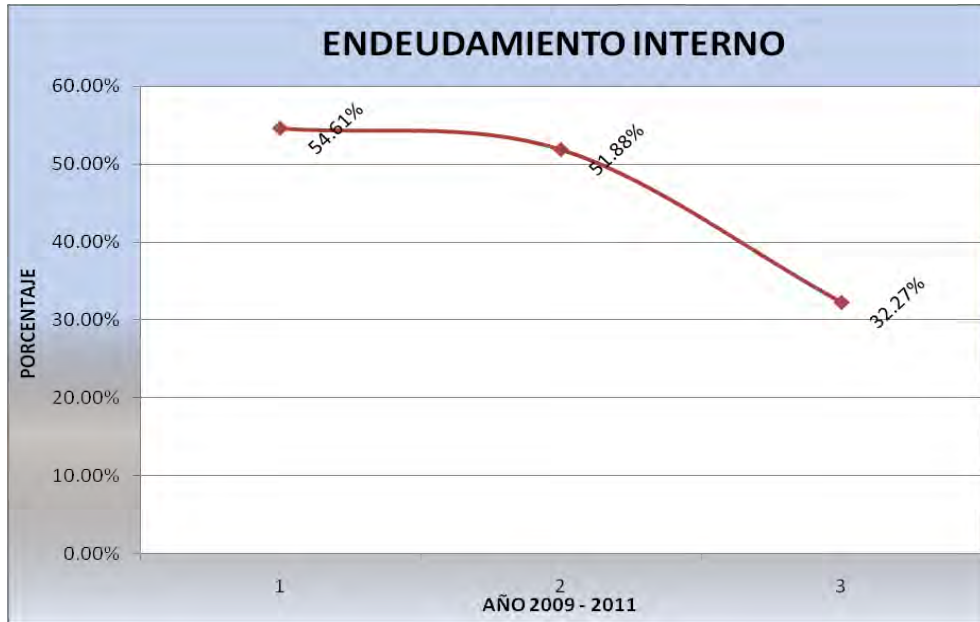


Fuente: Esta investigación

- **Endeudamiento interno:** Para el año 2009 del Total de Activos el 54.61% fue financiado por los socios de ANDINA DE LLANTAS. Por el contrario,

observamos que para el año de 2010 descendió al 51.88 y para el 2011 el 32.77%.

Figura 22. Endeudamiento Interno



Fuente: Esta investigación

Figura 23. Razón de solvencia



Fuente: Esta investigación

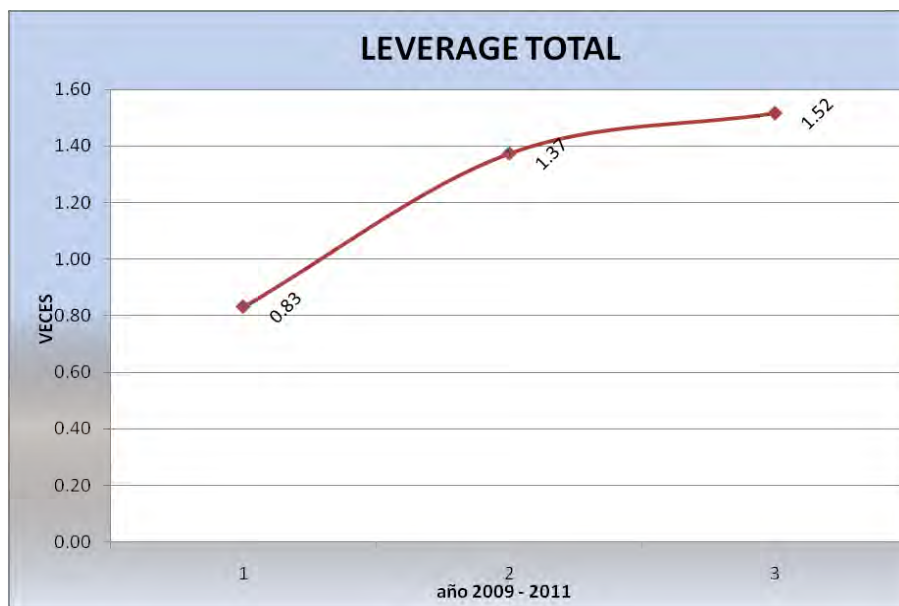
En cuanto a la razón de Solvencia de la empresa el resultado de este indicador representa que ANDINA DE LLANTAS cuenta con \$2.20 en el año 2009, \$1.72 en el año 2010 y \$1.65 en el año 2011.

INDICADORES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)

Se presenta a continuación las razones de apalancamiento de la empresa ANDINA DE LLANTAS:

- **Leverage Total:** Por cada peso del Patrimonio para el año 2009 se ha conseguido un apalancamiento de \$ 0.83. con deudas externas. Entre tanto, en el año 2010 se consiguió un apalancamiento de \$1.37 y para el 2011 \$1.52.

Figura 24. Leverage Total



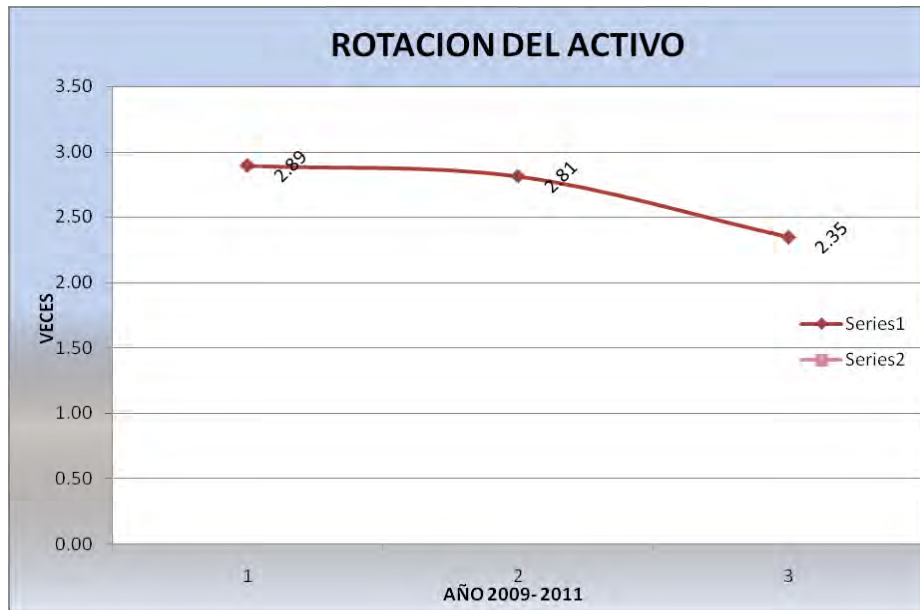
Fuente: Esta investigación

RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa ANDINA DE LLANTAS, que permitirá medir el tiempo promedio que tarda la empresa en hacer circular sus recursos:

- **Rotación del Activo:** Las ventas para el año 2009 fueron 2.89 veces mayores que la inversión (Activo), para el año 2010, fueron 2.81 veces mayores que la inversión y en 2011 2.35.

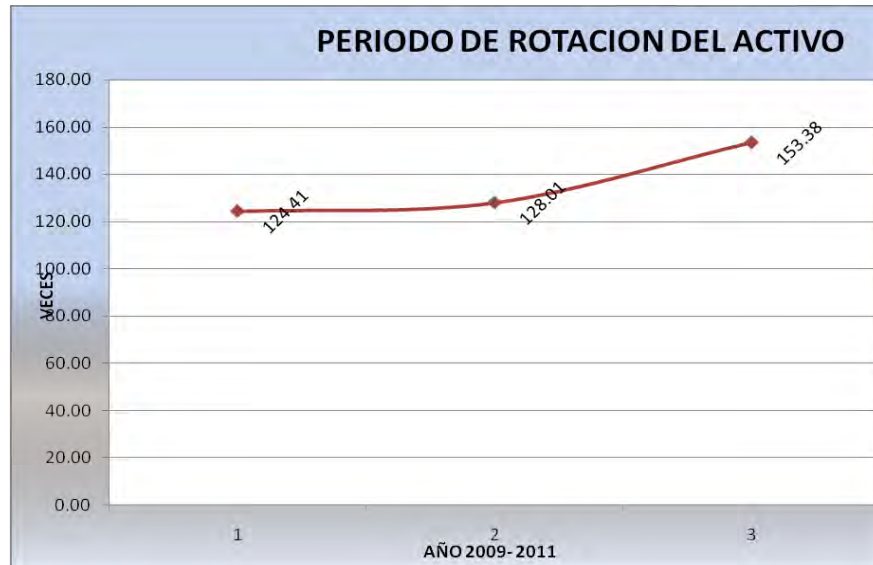
Figura 25. Rotación del Activo



Fuente: Esta investigación

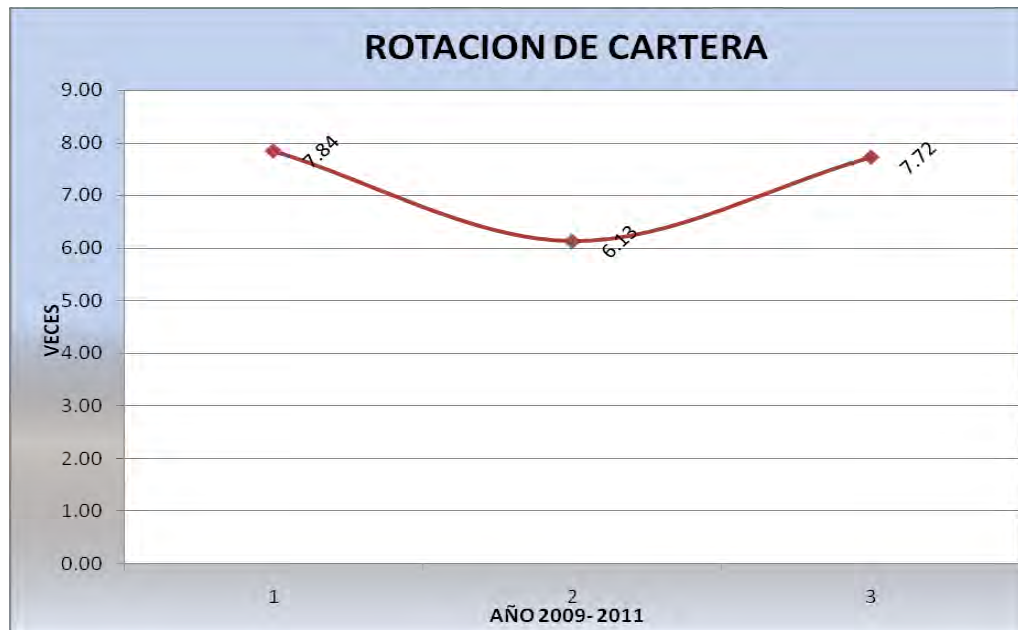
- **Período de Rotación del Activo:** El período promedio de Rotación del Activo para el año 2009 fue de 124 días, mientras que para el año 2010 fue de 128 y en el 2011 de 153 días.

Figura 26. Periodo de rotación del activo



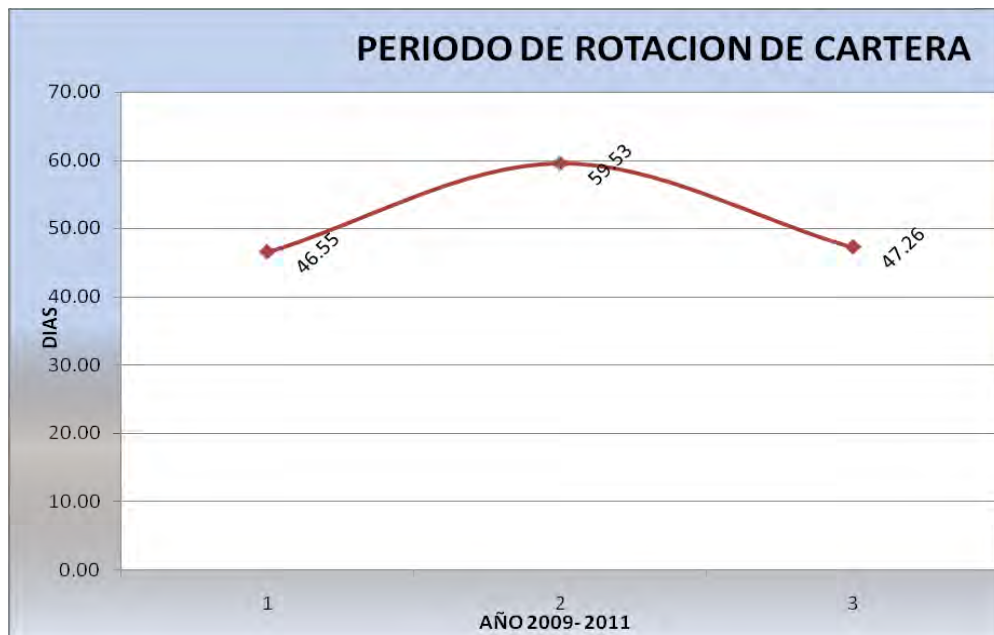
Fuente: Esta investigación

Figura 27. Rotación de cartera



Fuente: Esta investigación

Figura 28. Periodo de Rotación de cartera



Fuente: Esta investigación

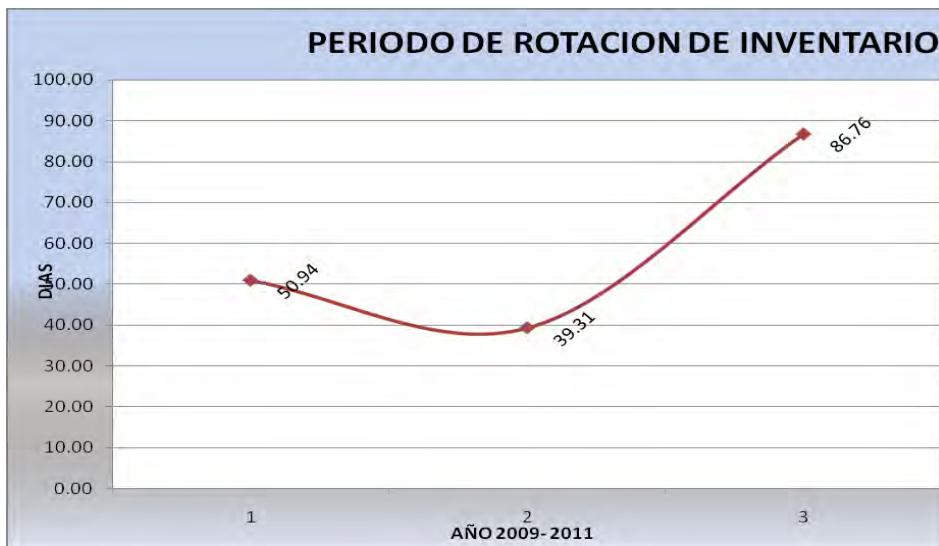
En cuanto a la recuperación de cartera la empresa para el año 2009 tenía una rotación de 7.84 veces y necesitaba de 46 días aproximadamente, en el año 2010 tubo un deceso a 6.13 veces y por consiguiente los días promedio de recuperación se incrementaron a 59, a partir del año 2011 la empresa implanta y desarrolla Políticas de Cobro de cartera como: Estimación y cobro de cuentas de difícil cobro. Lo que demuestra que su indicador de recuperación de cartera aumente a 7.72 veces y los días necesarios para ello se disminuyan a 47.

Figura 29. Rotación de inventarios



Fuente: Esta investigación

Figura 30. Periodo de Rotación de inventarios



Fuente: Esta investigación

Analizando los datos obtenidos de los inventarios se observa una mayor rotación al pasar en el año 2009 de 7 veces utilizando 50 días a 9 veces en el año 2010 donde se necesitaron 39 días. Para el año 2011 este indicador sufre un deterioro ya que en 86 días rota 4 veces en el año. Esto indica un aumento de sus existencias lo cual puede generar un incremento en sus costos de almacenamiento.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa ANDINA DE LLANTAS, que permitirá medir el desempeño del Administrador, comparando las ganancias obtenidas con el Volumen Total de Ventas y los recursos de la empresa:

- **Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas:** En el 2009 los costos Operacionales absorbieron el 87.35% de las Ventas Netas. Para el año 2010 los costos Operacionales absorbieron el 89.29% de las Ventas Netas, para el 2011 absorbieron el 87.72%.

Figura 31. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- **Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas (Margen Operacional):** ANDINA DE LLANTAS trabajó con un Margen Operacional del -1-40%, en el año 2009, entre tanto en el año 2010 el Margen neto fue de 2.30 y para el 2011 de -0-61%.

Figura 32. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- **Razón de Utilidad neta a Ventas Netas (Margen Operacional):** ANDINA DE LLANTAS trabajó con un Margen neto del 2.99%, en el año 2009, entre tanto en el año 2010 el Margen neto fue de 4.62 y para el 2011 de 4.58%.

Figura 33. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Activo (Rendimiento sobre Inversión):** El rendimiento del Activo fue del 8.65% para el año 2009, mientras que para el año 2010 se obtuvieron rendimientos del 13.80% y 10.75% en el año 2011.

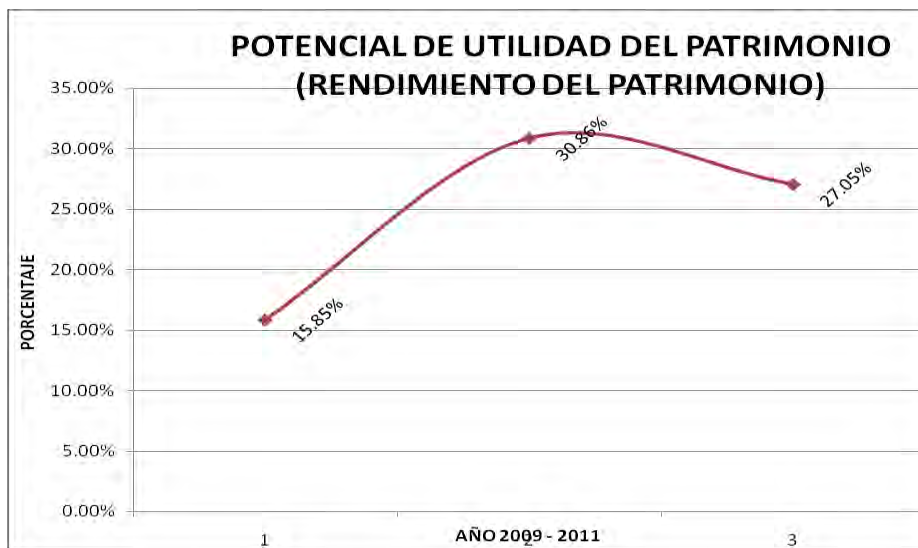
Figura 34. Potencial de Utilidad del Activo



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Patrimonio (Rendimiento del Patrimonio):** El Patrimonio en el año 2009 generó una Rentabilidad del 15.85%, entre tanto para el año 2010 fue de 30.86% y para el 2011 del 27.05%.

Figura 35. Potencial de Utilidad del Patrimonio

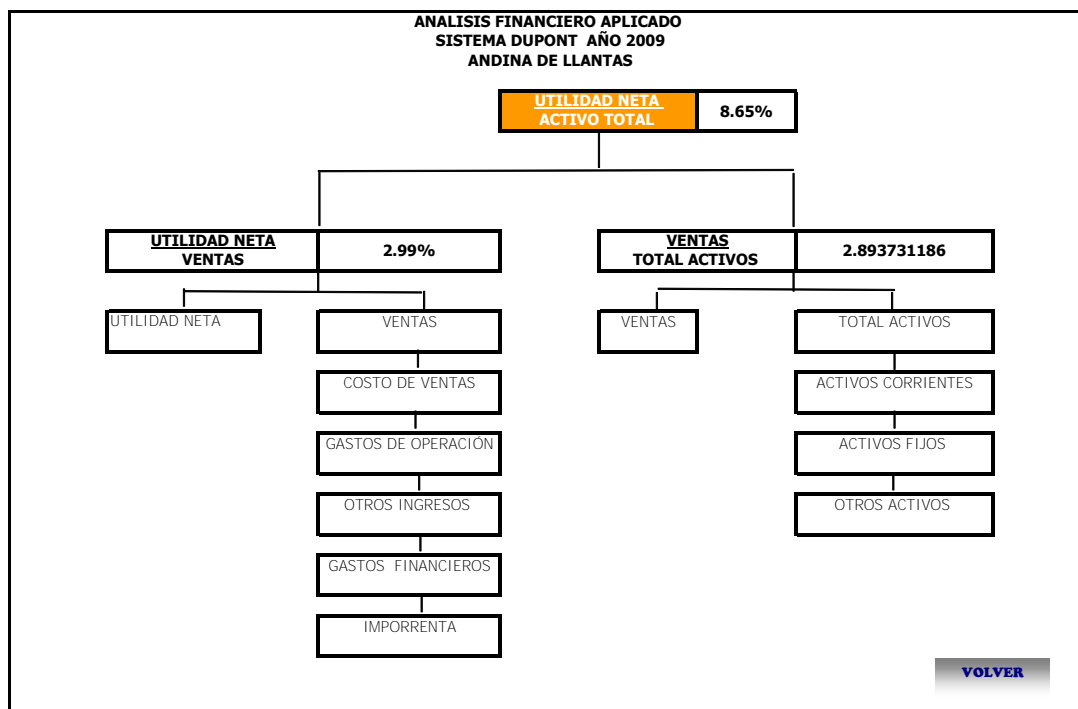


Fuente: Esta investigación

2.4.5 Sistema Dupont. El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa esta utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

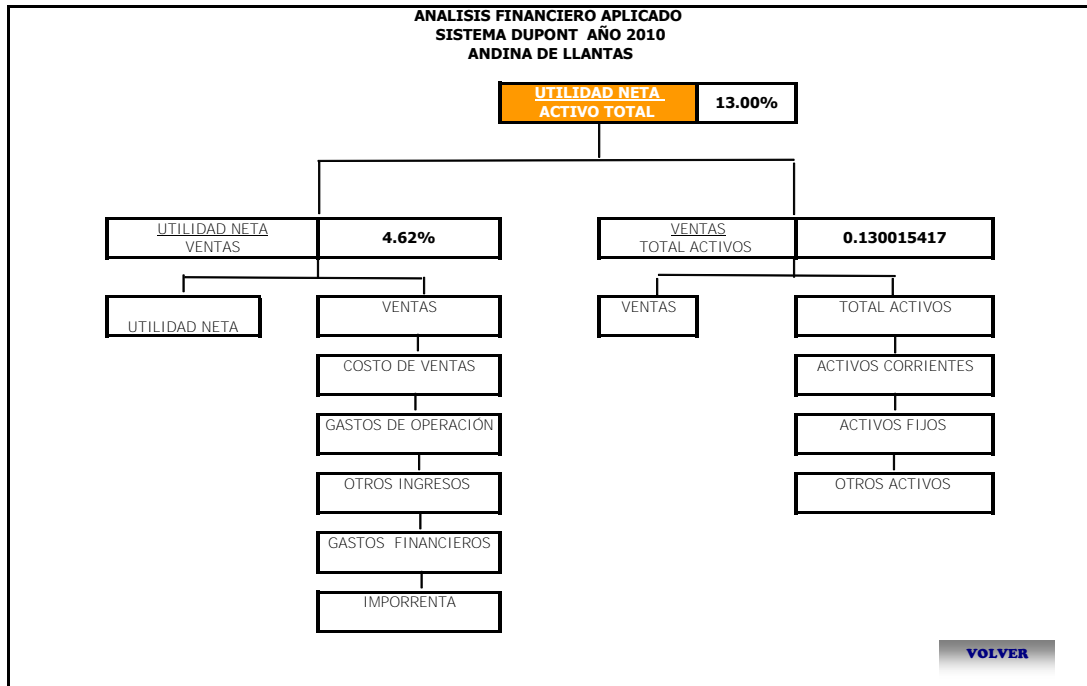
En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa esta obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Figura 36. Sistema dupont 2009



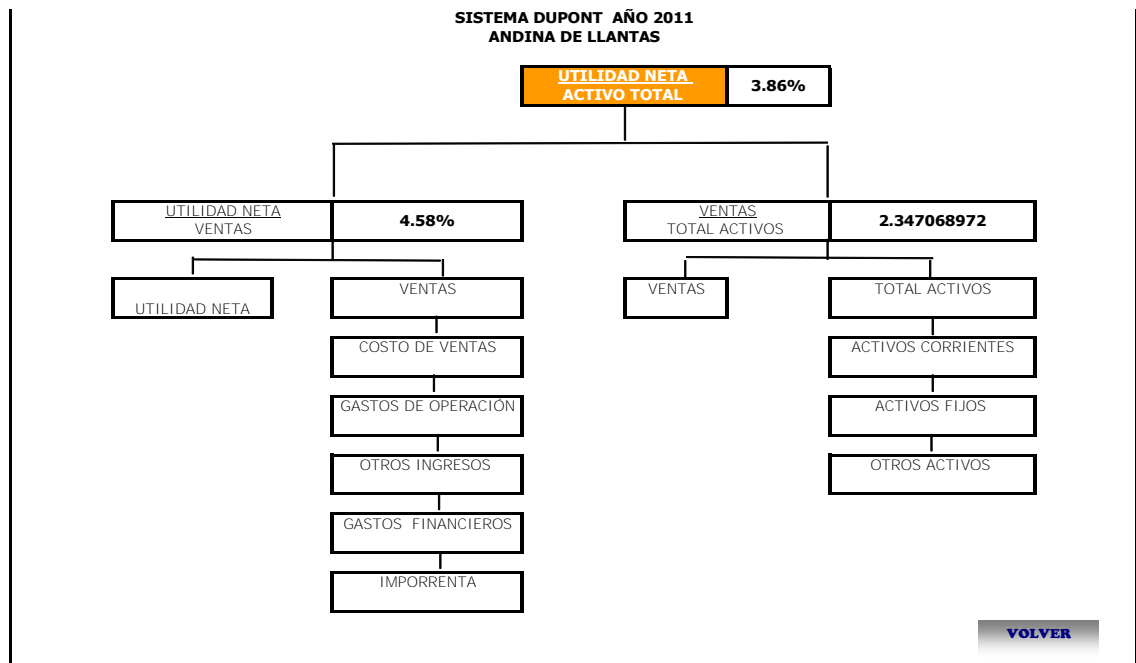
Fuente: Esta investigación

Figura 37. Sistema dupont 2010



Fuente: Esta investigación

Figura 38. Sistema dupont 2011



Fuente: Esta investigación

2.4.6 Modelo Financiero Para Andina De Llantas. Los pasos que se siguieron para la construcción del modelo financiero fueron los siguientes y se sujeto a dos autores básicamente GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones y CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

a. Creación de una base para digitar los estados financieros de 3 años donde se realice análisis horizontal y vertical.

**ANALISIS HORIZONTAL
BALANCE GENERAL**

**ANALISIS HORIZONTAL
ESTADO DE RESULTADOS**

**ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL**

**ANALISIS VERTICAL ESTADO
DE RESULTADOS**

b. Creación de vínculos en Excel financiero

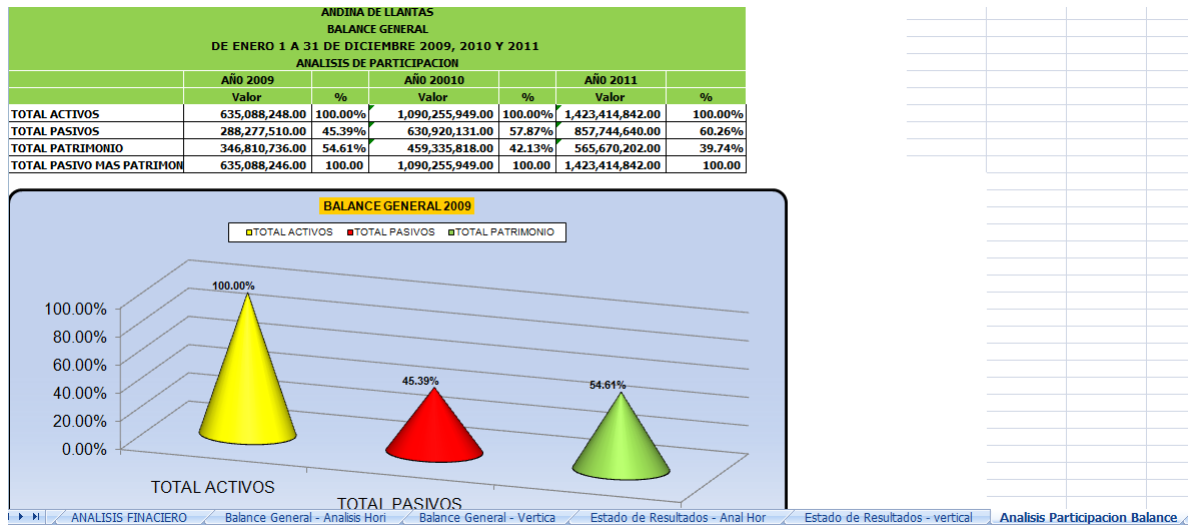
Figura 39. Vínculos

BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2011					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2011	AÑO 2010 (Dólar)	VARIACION ABSOLUTA		
	Valor	Valor	INCREMENT.	DISMIN.	%
ACTIVO DISPONIBLE					0.00
CAJA	10,635,970.00	44,659,338.00		-34,022,368.00	-74.18
BANCOS	40,244,738.00	49,491,772.00		-9,227,036.00	-18.64
CUENTAS DE AHORRO	1,743,749.00	12,739,244.00		-10,975,495.00	-64.05
RESERVORES	6,175,659.00	4,400,839.00	0.00		0.00
DEUDORES	432,592,348.00	500,439,166.00		-67,846,818.00	-13.40
CLIENTES NACIONALES	298,454,732.00	397,238,041.00		-98,843,309.00	-18.00
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES			0.00		0.00
ANTICIPOS VARIOS	877,840.00	27,248.00		-850,592.00	-95.89
ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	24,062,332.00	20,444,252.00	13,833,888.00		0.00
CUENTAS POR GOBERNAR A TRABAJADORES	16,403,219.00	7,453,008.00	8,950,211.00		120.85
DEUDORES VARIOS	18,181,446.00	21,000,876.00		-12,819,430.00	-45.89
CUOTAS DE CAPITAL COBRADO	76,599,982.00	97,382,003.00	23,247,059.00		43.97
PROVISIONES	3,097,444.00			3,097,444.00	
INVENTARIOS	659,614,076.00	294,891,545.00	409,722,531.00		136.23
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	406,614,076.00	294,891,545.00	409,722,531.00		136.23
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2,187,746,599.00	904,721,088.00	2,187,025,511.00		241.93
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	0.00	0.00	1,227,212.00		0.00
TERRENOS	1,227,212.00	0.00	1,227,212.00		0.00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	101,543,295.00	101,543,295.00	0.00		0.00
MUEBLES Y EQUIPO	129,790,019.00	29,589,071.00	82,239,848.00		212.32
GRUPO DE OFICINA MUEBLES Y ENSERES	11,247,393.00	11,247,393.00	0.00		0.00
GRUPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	19,402,843.00	19,424,443.00	3,478,169.00		21.84
LOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	95,797,025.00	95,797,025.00	0.00		0.00
DEPRECIACION ACUMULADA	79,235,786.00	96,622,493.00	21,592,257.00		21.83
INTANGIBLES	3,496,099.00	4,490,248.00	0.00	-1,077,149.00	-23.97
DEFERIDOS	899,898.00	2,176,162.00		-1,576,164.00	-72.43
TOTAL ACTIVOS	1,423,414,842.00	1,090,255,949.00	333,158,893.00		30.56
PASIVOS	0.00	0.00	0.00		0.00
DEBILIGACIONES FINANCIERAS	348,385,375.00	149,105,633.00	191,199,742.00		128.23
DEUDORES	398,677,232.00	294,167,979.00	5,599,349.00		1.90
DEBIDAS POR PAGAR	50,007,896.00	4,937,654.00	72,516,229.00		1,459.42

Fuente: Esta investigación

c. Realizar enlaces para la creación de gráficas de participación del balance general y estado de resultados

Figura 40. Enlaces



Fuente: Esta investigación

d. Realizar base para realizar indicadores financieros

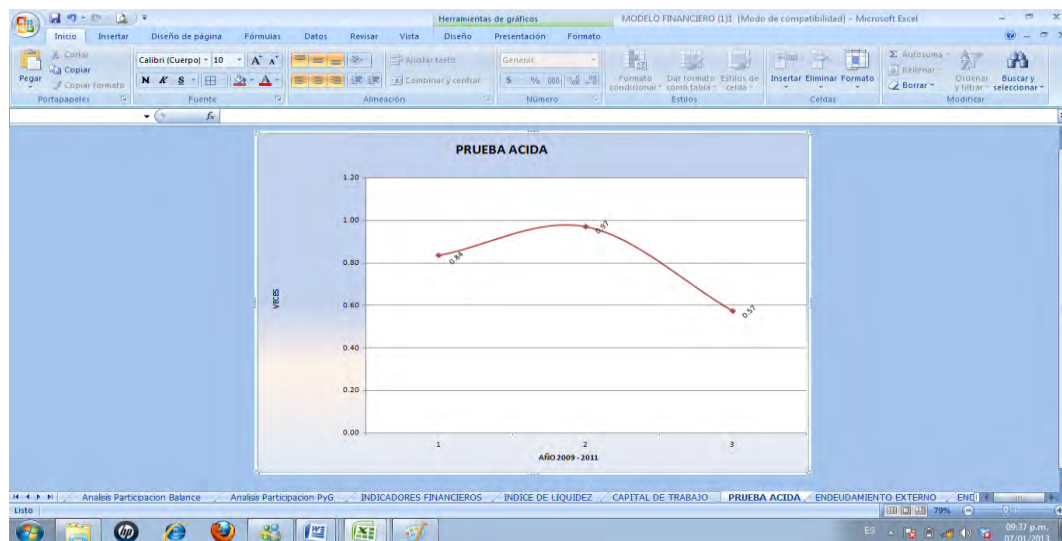
Figura 41. Base de indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
INDICADOR	FORMULA	2009		2010		2011	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	464,731,836	1.61	906,721,100	1.44	1,187,746,890
	Pasivo Corriente		288,277,510		630,920,131		857,744,640
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	176,454,326.00		275,800,969.00		330,002,250.00
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios	=	240,714,143	0.84	611,829,535	0.97	491,132,814
	Pasivo Corriente		288,277,510		630,920,131		857,744,640
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
INDICADOR	FORMULA	2009		2010		2011	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO	Pasivo *100	=	45.39%	57.87%	60.26%		
	Activo Total		346,810,736		1,090,255,949		1,423,414,842
ENDEUDAMIENTO INTERNO	Patrimonio * 100	=	54.61%	42.13%	39.74%		
	Activo Total		635,088,248		1,090,255,949		1,423,414,842
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo corriente *100	=	100.00%	100.00%	100.00%		
	Pasivo Total		288,277,510		630,920,131		857,744,640

Fuente: Esta investigación

e. Graficar cada indicador financiero con proyección a 3 años

Figura 42. Procesos de elaboración de gráficos



Fuente: Esta investigación

- f. Crear un modelo hipervinculado al archivo para obtener estructura operativa y financiera y generar indicadores y arboles de rentabilidad y generación de valor

Figura 43. Modelo estructura financiera



Fuente: Esta investigación

A partir de los informes financieros de la empresa se ha construido un diagnóstico sobre su situación financiera, el período evaluado es el año 2011, enfrentado a los dos años anteriores. Para la construcción de este análisis, se han aplicado en primer término metodologías tradicionales que persiguen la identificación de los rubros eje, soportados en la concentración de inversión, financiación, los resultados y la evolución de los mismos a través del tiempo. De otra parte y con visión estratégica, se ha depurado la información soportada por la empresa, con el ánimo de poder identificar las variables críticas, que permitan reconocer e interpretar con ello, la calidad de la inversión realizada y lo adecuado de la mezcla de financiación seleccionada y aplicada.

Los resultados obtenidos en términos de rentabilidad, se enfrentaron al costo de capital asumido por la firma, en busca de identificar la generación o destrucción de valor lograda en cada período. De igual forma se construyeron y evaluaron las principales relaciones de las cifras presentadas, a fin de construir Planes de Mejora para la empresa.

Intentar recoger las mejores prácticas en el análisis financiero obliga al reconocimiento de metodologías tradicionales, cargadas de posiciones dogmáticas, de herramientas muchas veces rígidas que hicieron de este proceso, en años anteriores un esfuerzo poco productivo, que llevaron a la gerencia a abandonarlo, pues no le encontraban a sus hallazgos, novedad, pertinencia y gran alcance. Con posiciones muchas veces rígidas, los analistas en muchos casos se contentaban con traducir en largos textos, no siempre bien, lo que los números en su dimensión exacta aportaban.

Pero no son malas las metodologías tradicionales, de aplicar lectura vertical u horizontal a los estados financieros, o la construcción de indicadores clásicos como la razón corriente o las pruebas acidas, fueron excesivas las pretensiones con que algunos las aplicaban e interpretaban, únicas, rígidas y consecuentemente inoperantes las interpretaciones que a ello se le daba.

Hoy el estudio que se elabora, para su aplicación en diferentes frentes, tiene una visión prospectiva, que espera lograr en el diagnóstico una tarea generadora de verdaderos planes de mejora, capaz por tanto de identificar áreas fuertes y débiles en la organización. La depuración de la información como punto de partida, con la identificación de nuevos criterios para ello, hacen de la tarea que nos proponemos exponer, un ejercicio siempre nuevo. Atrás quedaron las evaluaciones que tomaban como único punto, el registro puntual e inamovible de cada una de las cuentas, donde por ejemplo, lo que la ley denomina como corriente en el Balance General, se reconocía siempre líquido por su vocación de circulación, desconociendo la verdadera disponibilidad que representaba de recursos y la intención de realización de quienes los administran.

En la depuración se busca que el criterio de orden permita el establecimiento de relaciones con verdadera causalidad, a diferencia de ejercicios anteriores, donde desde ya se anticipaba la dificultad de correlacionar registros de un estado financiero estático por naturaleza como lo es el Balance General, en el cual son ordenados según su grado de liquidez - en el activo -, o su exigibilidad en el pasivo, con registros que el Estados de Resultados, acumulativo por naturaleza, quien reconoce los rubros según su grado de relación con la actividad, como operacionales o no operacionales en sus grupos esenciales de ingresos y egresos. Por lo anterior se hacía necesario un ordenamiento que reconociese un único criterio de orden, donde se priorizara la verdadera conexión con el objeto social.

Una vez ordenada la información, era imperiosa la necesidad de reconocer la inversión que en términos de activos, hoy llamados operacionales requiere la empresa para el soporte del giro normal de su actividad central, y a partir de ella y de los objetivos empresariales, la calidad de los resultados obtenidos, reconociendo las tres grandes relaciones que gobiernan el actual análisis aplicado a la información financiera que las empresas producen, como son: La capacidad

de transformar la inversión realizada (en términos de activos operacionales) en ingresos de esta misma naturaleza, lo que permitirá concluir altos o bajos niveles de productividad en la gestión aplicada a estos activos; de otra parte la capacidad de la organización de transformar estos ingresos en utilidades crecientes, lo que denotará un alto control de costos y gastos, hecho del cual se puede concluir eficiencia y por último, la relación en términos crecientes que se espera entre la inversión y el beneficio alcanzado, que permitirá identificar rentabilidad, objetivo central que persigue todo inversionista, que asumiendo diferentes niveles de riesgo, aporta en calidad de accionista sus recursos a nueva idea de negocio, que en el futuro llamaremos empresa

La empresa es una decisión de inversión puesta en marcha, en ella coinciden nuevos y viejos proyectos en diferentes fases de ejecución, que siempre habrá valido la pena adelantar si la rentabilidad alcanzada supera los costos, gastos asumidos y las expectativas de ganancia que alberga todo empresario.

Como se presentaba en la propuesta que antecede este estudio, si hay un tema que entraña privacidad y sigilo, es el manejo financiero de las empresas; pero estas dos premisas deben ceder su preeminencia ante el conocimiento y la seguridad para su administración. Desde tiempo atrás se esperaba que la experiencia traducida en buenas prácticas, soportara de manera única la administración efectiva de las finanzas, pero con la evolución propia de las empresas, su administración se torna cada vez más compleja y se requiere de elementos técnicos que soporten a la gerencia en el proceso de toma de decisiones; el soporte técnico al que nos referimos no se traducirá en rentabilidad creciente, se traducirá siempre en seguridad; que sin duda alguna, es el primer parámetro a seguir en la gestión, mucho antes que la evaluación de beneficios.

La empresa deberá ser reconocida como la mayor inversión realizada, pues se trata de un escenario multiproyectos, donde nuevas alternativas se evalúan, otras se gestionan y por tanto ha de ser controladas de manera permanente y otras deben ser abandonadas, una vez se haya identificada su inconveniencia. Los parámetros básicos en la inversión son al decir de los expertos: la seguridad, la liquidez y la rentabilidad. La seguridad, descansa en la certeza que tenemos de que nuestras inversiones cristalizadas en bienes o derechos que se poseen, estas últimas reconocidas como acreencias ante terceros, que serán a nosotros pagadas, en las condiciones inicialmente establecidas, por lo cual, en ellas el riesgo crediticio (de contraparte) deberá estar mitigado y disminuido en la escogencia de canales, clientes con adecuado nivel de solidez, solvencia y por tanto seguridad.

El segundo término, la rentabilidad, donde su significado parece ser para algunos el único motivo de sus inversiones y es el pago de nuestro capital invertido al término de un plazo que se reconozca coherente con la actividad, incrementado en una cierta suma de dinero, que exigimos por el uso de los recursos aportados.

Si bien es cierto este aspecto, nos lleva a desarrollar actividades bajo diferentes niveles de riesgo, siempre lo haremos, con la esperanza de que este sea compensado por los resultados futuros. La entenderemos así como, la determinación de beneficios ciertos en la inversión realizada, y no solamente la estimación de benéficos posibles, y esperados, sino la obtención de beneficios económicos crecientes, que superen los costos asumidos para su obtención. Y por último y no menos importante, encontramos a la liquidez, que no es otra cosa que la facilidad cierta de convertir en efectivo nuestros activos, de tal suerte que en ellos identifiquemos disponibilidad cierta de recursos para soportar las necesidades de la operación, con la oportunidad debida y con ello poder pagar adecuadamente nuestras obligaciones.

Por lo anteriormente referido, se presenta la necesidad de definir nuevas formas de administración y de integrar controles, puntos de evaluación y verificación a la gestión de quienes hoy administran de manera efectiva ANDINA DE LLANTAS. Un diagnóstico profundo a la situación financiera de la empresa; tratará de determinar debilidades y fortalezas, y a partir de ellas se propondrá, la construcción de Planes de mejora para la empresa, que se soporten en procesos claros en el área financiera, definidos a partir de evaluaciones de riesgo, previas y de seguimiento; para lo cual nos anticipamos a sugerir, la conformación de un comité de evaluación y seguimiento; la determinación de límites a la brecha entre activos y pasivos y su gestión GAP; estos procesos eficientes incrementarán, la seguridad en la operación financiera de la compañía, y soportados en el establecimiento de políticas claras y coherentes con la situación que se enfrenta, será coherente fijar metas en términos de productividad, eficiencia, liquidez y rentabilidad para la operación.

ESTRUCTURA OPERATIVA:

Nace de la identificación de la inversión realizada, la cual se desprende inicialmente de la información presentada en aquellos formatos de registro que llamamos Estados Financieros, si la tarea que nos proponemos es evaluar la conveniencia de las decisiones tomadas en la empresa, debemos acudir a los resultados obtenidos en el período en estos formatos de registro legal, donde tal como ya se mencionó, aparece consignada en términos de activos la inversión, su forma de adquirirla como pasivos o patrimonio, todo ello en el Estado Financiero aceptado como Balance General y los resultados logrados con el uso de ella en lo que tradicionalmente hemos llamado Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.

Los Estados Financieros presentan de manera estandarizada (reconociendo el carácter general que soporta todas las leyes) una serie de datos organizados que pueden ser analizados para evaluar la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Si se cuenta con estados financieros de diferentes años,

será posible también analizar la evolución de esta estructura, para poder así al fin evaluar la permanente congruencia de ella con el objeto social la estructura y resultados del negocio.

Se entenderá en ella la conformación de las inversiones realizadas por la compañía, responde así, al cuestionamiento permanente de ¿En que se han invertido los recursos?, evaluarla permitirá como ya se mencionó identificar la congruencia existente entre la conformación y el objeto social que se declara como propio. Es así como la estructura operativa, se soporta en la inversión de una empresa, pero no asigna calidad a sus resultados, determina con el ayuda de la lectura vertical de los resultados, la composición de los recursos destinados para el sostenimiento de la operación y con ello el verdadero servicio al objeto social de la empresa, que para ANDINA DE LLANTAS se reconoce en la comercialización de llantas.

Ha de tenerse en cuenta que para realizar el análisis se requería una verdadera depuración de las cifras buscando un único criterio de orden, seleccionando para ello, el aplicado en el Estado de Resultados, donde bajo el lineamiento de operacional o no operacional se da orden en términos de costos y gastos operacionales y no operacionales a estos. Es así como en el Balance General de ANDINA DE LLANTAS, se han agrupado los diferentes registros en términos de operacionales y no operacionales, calculando con ello la inversión en activos líquidos requeridos en la operación bajo el calificativo de Capital de Trabajo Operativo “KTO”, la inversión en activos de menor circulación de naturaleza tangible, bajo el ítem de Capital Fijo “K.FIJO”, y dentro de esta inversión en activos que algunos llaman inmovilizados, por su bajo grado de liquidez - movilidad, se encuentran algunos intangibles.

Por lo anterior y de acuerdo con la metodología de análisis usada, la estructura operativa de la empresa se distribuye en el Capital de Trabajo Operativo (KTO), que comprende los recursos cuya naturaleza es el corto plazo, pero rotativo o cíclico; el Capital Fijo Operativo (K Fijo), que comprenden los recursos cuya naturaleza es la permanencia en la empresa para el soporte de la operación y los mencionados Otros Activos Operacionales de naturaleza intangible.

Figura 44. Capital de Trabajo Operativo – KTO:

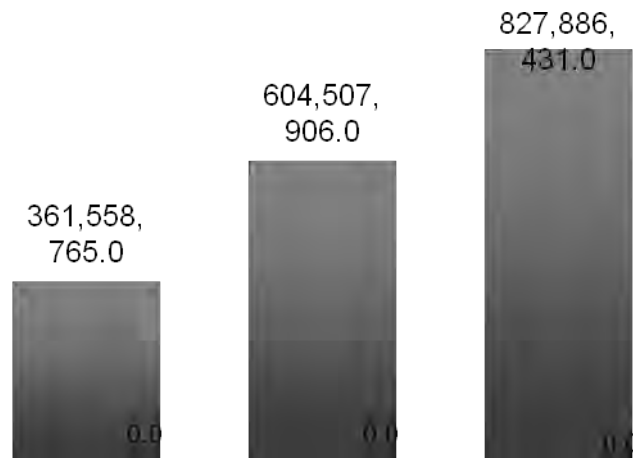


Fuente: Esta investigación

El capital de trabajo operativo se puede entender como la necesidad de recursos líquidos, que soportan en el corto plazo la actividad principal de la empresa, es por esto que para realizar la cuantificación de las necesidades del capital de trabajo nos obligamos a “reclasificar” tal como ya se mencionó, las cuentas del Balance General, tomando únicamente del activo corriente de la empresa las que se entiendan operativas, por su relación directa con la actividad. Para ANDINA DE LLANTAS esto comprende los Deudores (comerciales o clientes), los pagos realizados por anticipado de naturaleza corriente, tales como anticipos a proveedores y los anticipos de impuestos. Se puede observar que en los tres años la empresa tiene un nivel de KTO alrededor de 458, 794 y 1.129 millones Sin embargo, para el último año el incremento en las necesidades de recursos líquidos se ha hecho evidente, pasando de un nivel de capital de trabajo de 794 millones en el 2010 a 1.129 millones para el 2011.

Lo anterior evidencia un nivel de concentración medio en estos activos. Este nivel de concentración de capital, está definido por procesos y políticas internas de la empresa. La mayor concentración no declararía problema en si misma, si su crecimiento es consistente y proporcional, frente al crecimiento operacional de la empresa, al volumen de los ingresos percibidos en cada uno de los períodos evaluados, pues de no llegar a darse una relación de crecimiento menor en ellos frente al ingreso generado, entonces puede concluirse de manera anticipada, que la empresa se enfrenta a pérdidas de productividad para los recursos concentrados en sus inventarios, en su cartera y en los anticipos generados.

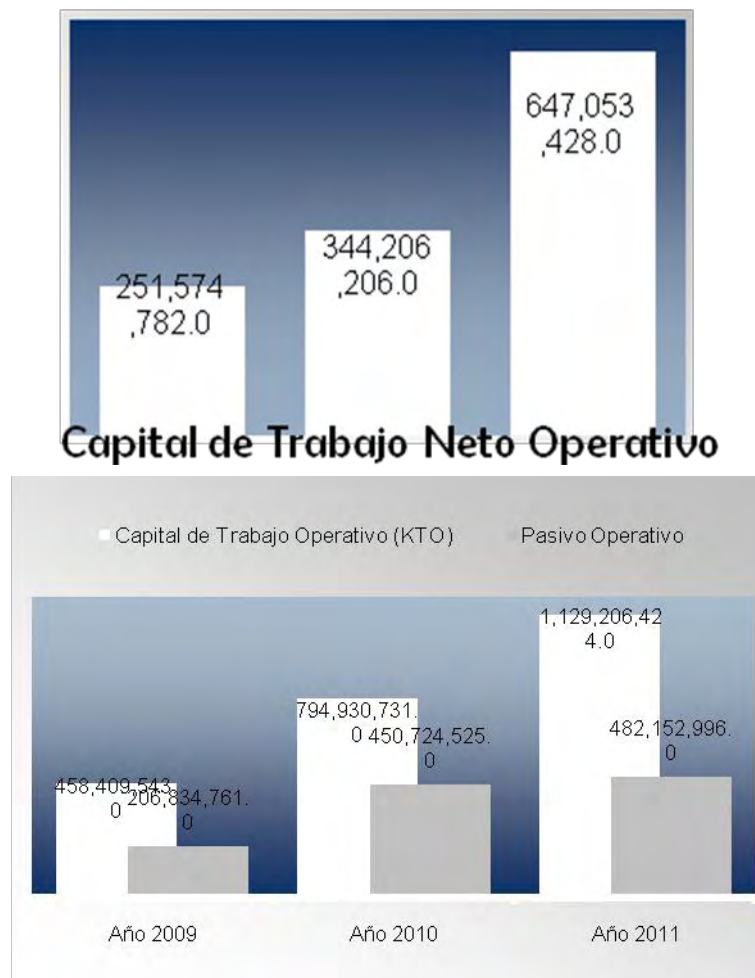
Figura 45. Financiación Operativa - Pasivo Operativo:



Fuente: Esta investigación

Parte de las necesidades de capital de trabajo operativo son financiadas espontáneamente por la misma operación, obteniendo plazos en los pagos de la mercancía que compra a sus proveedores, para la cancelación de costos de operación, gastos e impuestos reconocidos con la misma naturaleza. El atractivo que tiene esta financiación es que en la mayoría de ellos (excepción hecha de los pasivos comerciales – ante la pérdida de los descuentos financieros por pronto pago) no representan ningún costo adicional para la empresa. Esta financiación también se espera que crezca en la misma o mayor proporción que las necesidades de la operación en términos del KTO, de lo cual se desprende solo un análisis posible, y es que el crecimiento en la inversión líquida lo asumen los proveedores de bienes y servicios “pasivos operacionales” y por ello el accionista realiza una menor inversión en cada período, hecho que anticipa el crecimiento en la rentabilidad de la inversión propia de este, aunque se reconoce crecimiento en el riesgo de la operación.

Figura 46. Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO:



Fuente: Esta investigación

Tal como ya se ha mencionado, la financiación operativa, se reconoce como una de las principales fuentes de capital de trabajo operativo para la empresa, cuando al Capital de Trabajo Operativo se le descuenta la financiación que se da por la misma operación, se reconoce la verdadera necesidad de recursos líquidos en la operación que deberán ser provistos por el accionista para mantener la operación en marcha, el aumento del KTNO representa una necesidad de inyección de recursos adicionales, y la disminución de éste significará por tanto, liberación de recursos de la operación, que en un primer momento anticiparía liquidez a la operación, pero también retiro de recursos necesarios para ella.

Para ANDINA DE LLANTAS es evidente que la creciente necesidad de capital de trabajo operativo está siendo cubierta por sus pasivos operativos. De hecho para el tercer año, la financiación operativa había superado las necesidades de la

misma operación y por tanto se reconoce un aparente mayor nivel de liquidez en la empresa.

Sin embargo, al evaluar cuales pasivos soportaron las necesidades operativas encontramos únicamente a los Anticipos sobre contratos. La irregularidad en el comportamiento de esta cuenta hace concluir que estos anticipos no se obtienen frecuentemente y por tanto no podría entenderse como una fuente de financiación segura - estable, en cuanto a su oportunidad.

Por otro lado, las necesidades se han venido incrementando exponencialmente.

Del capital de trabajo operativo se puede concluir un evidente crecimiento en la necesidad de recursos; por otro lado, la inestabilidad en las fuentes de financiación operativas hace prever problemas de liquidez en el corto y mediano plazo de la Empresa. Por lo anterior es fácil concluir, que se hace necesario que la administración realice una concienzuda planeación financiera de corto y mediano plazo, para que con ello pueda identificar los momentos de iliquidez de la empresa y se pueda anticipar a ellos.

Figura 47. Capital Fijo Operativo – K Fijo:



Fuente: Esta investigación

El capital Fijo Operativo reconoce la inversión realizada en los bienes de naturaleza tangible, que sin ánimo de transformación en efectivo dan soporte a la operación, para una empresa prestadora de servicios, es consistente encontrarlos en baja proporción frente a la inversión en activos circulantes, por lo cual su comportamiento no es coherente para los años analizados, donde la inversión realizada crece a un ritmo no tan solo mayor al ingreso, sino a la inversión realizada en Capital de Trabajo, lo cual no es necesariamente congruente con el resultado. En el cuadro siguiente se puede observar el ritmo con como que la

empresa ha venido realizando inversiones en el capital fijo, principalmente en infraestructura (inmobiliario y equipo de oficina)

Cuadro 22. Activo Operacional

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
KTO	458,409,543.0	794,930,731.0	1,129,206,424.0
Capital Fijo Operativo	170,356,412.0	181,358,686.0	235,067,953.0
Activo Operativo	628,765,955.0	976,289,417.0	1,364,274,377.0

Fuente: Esta investigación

Al unir la inversión realizada en activos circulantes, más lo que se podrían llamar inmovilizados, encontraremos la inversión total requerida por la operación, a lo que llamaremos Activos Operacionales, esta acumulación de inversión requerida no reconoce fuentes de soporte y por tanto la financiación seleccionada no será una variable para su evaluación. El total del activo operativo de la empresa, representa todos los recursos que están concentrados en el soporte de la operación, que al evaluarlos como parte de una estructura operativa, debe concluirse que si bien es cierto representarán la mayor parte de la inversión total que haya realizado la empresa, ese mayor nivel de inversión no logra el nivel de impacto esperado en el ingreso de la empresa.

Siguiendo con la metodología aplicada en la evaluación; una vez realizada descomposición de las variables y hecha la agrupación en operativas y no operativas, se aplicó lectura vertical y horizontal, con el animo de identificar las variables determinantes de la productividad y eficiencia en el negocio (gracias a la identificación de los rubros con mayor concentración de recursos en la inversión, y financiación, todo ello en el Balance General y la variable que mayor consumo hacia del ingreso dentro del Estado de Resultados), estas variables se convertirían en eje, consientes como somos que cada cambio por pequeño que sea en los rubros mencionados, tendrían alto impacto en la organización.

De otras parte, para lograr conclusiones fieles a las características del negocio, es necesario establecer relaciones con verdadera causalidad, que no es otra cosa que relacionar insumos utilizados (denominadores) con objetivos perseguidos o alcanzados (numeradores); en primer término estableceremos la relación entre el beneficio que se alcanza frente a la inversión realizada, lo cual declara la rentabilidad del período; pero esta medida no es más que el resultado de la conjunción entre la productividad, como capacidad de generar ingresos por cada peso invertido en activos y la eficiencia, que en este caso lo entenderemos como la capacidad de apropiar utilidades y con ello el ejercicio de un control permanente de costos y gastos en la operación que realiza la empresa, y hacemos énfasis que

en la operación, pues todas las mediciones se concentrarán en los resultados logrados operativamente.

De otra parte, a partir de lo que comúnmente se conoce como indicadores financieros, se analizarán el grado y tipo de endeudamiento, la liquidez de la empresa para el cubrimiento de sus obligaciones, el costo de crecimiento a partir de la “palanca de crecimiento” (descrito más adelante). Al construir todo un mapa estratégico con ellos será posible, identificar las áreas neurálgicas de la operación, (débiles y fuertes) para las cuales los planes de mejora han de ser construidos, sobre acciones de mejora y de sostenimiento respectivamente.

La construcción de estas relaciones, obedecen a las reglas que guían la construcción de un diagnóstico con visión estratégica y algunas pretensiones prospectivas. De acuerdo con esto una vez identificada la relación entre el beneficio y la inversión, se determinará la capacidad de generar ingresos con el uso de los activos operacionales (productividad), la apropiación de utilidades y control de sus egresos (eficiencia), capacidad de transformar sus ingresos en caja (liquidez) y el soporte que la estructura financiera da a la operación (financiación) y como cierre el cálculo del costo del capital invertido.

Cuadro 23. Rentabilidad operativa

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Utilidad Operacional	-25,744,902.0	70,404,709.0	-20,340,268.0
Activos Operativos	628,765,955.0	976,289,417.0	1,364,274,377.0
Rentabilidad Operativa	-4.1%	7.2%	-1.5%

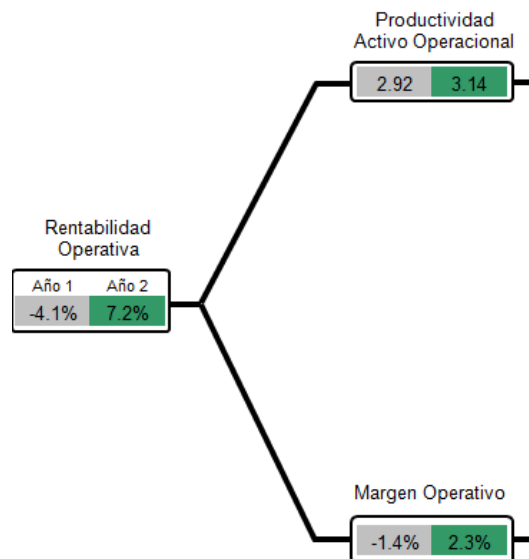
Fuente: Esta investigación

Este es el indicador de cierre y parecería no muy congruente que su presentación sea al inicio del diagnóstico, más siendo el resultado de la operación, el objeto de todo diagnóstico de la situación financiera, será nuestro punto de partida y de llegada, él se reconoce como la consecuencia última en la evaluación de la causalidad de los hechos económicos vividos por la organización. La rentabilidad en esencia, es un indicador financiero que evalúa la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades a partir de la inversión realizada en la operación. De lo cual se desprende que ella mide, la capacidad que de la empresa en la generación de utilidades operativas a partir de los activos que la soportan, se define en términos porcentuales, con calidad de tasa de interés anual, por ser este el período de evaluación y se interpreta como los pesos que se generan de utilidad de operación a partir de cada cien pesos invertidos en activos de esa misma naturaleza; para el año 2010, ANDINA DE LLANTAS., presenta mayor rentabilidad con respecto al 2009 y 2011, ya que en ese año produce 7.2 pesos de utilidad operacional por cada cien pesos de activos operativos (Capital de Trabajo y

Capital Fijo) invertidos en ella. Mientras que en el año 2009 y 2011 es negativa generando perdida por -4.1 y -1.5 pesos.

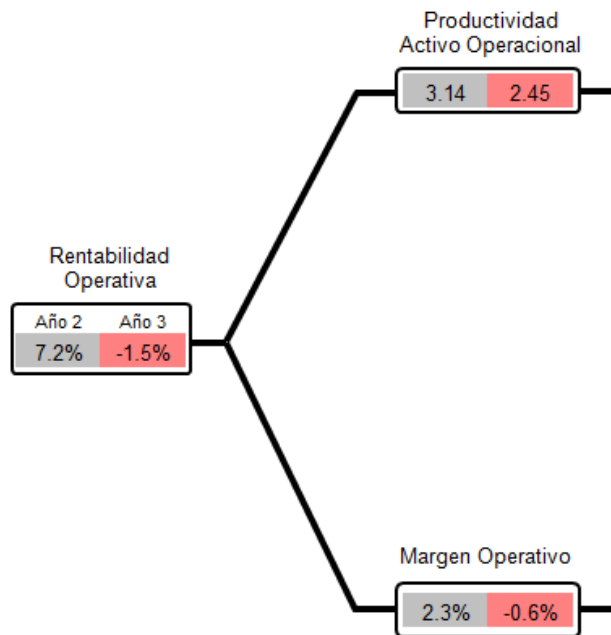
La rentabilidad también se puede definir como medida agregada de la productividad y la eficiencia (representada en el margen operacional), declarando relaciones directas entre estas dos variables. Por lo anterior, cada vez que varíe la productividad de los activos operacionales variará la rentabilidad operativa y cada vez que varíe el margen operacional, se afectará igualmente la rentabilidad operativa en las mismas proporciones, por su relación directa. Visto de esta forma, la rentabilidad medirá la capacidad de generar ingresos a partir de activos (productividad), sino también la eficiencia en sus procesos y en la contención de costos y gastos en función de sus ingresos (margen de utilidad).

Figura 48. Rentabilidad operativa



Fuente: Esta investigación

Figura 49. Rentabilidad operativa 2



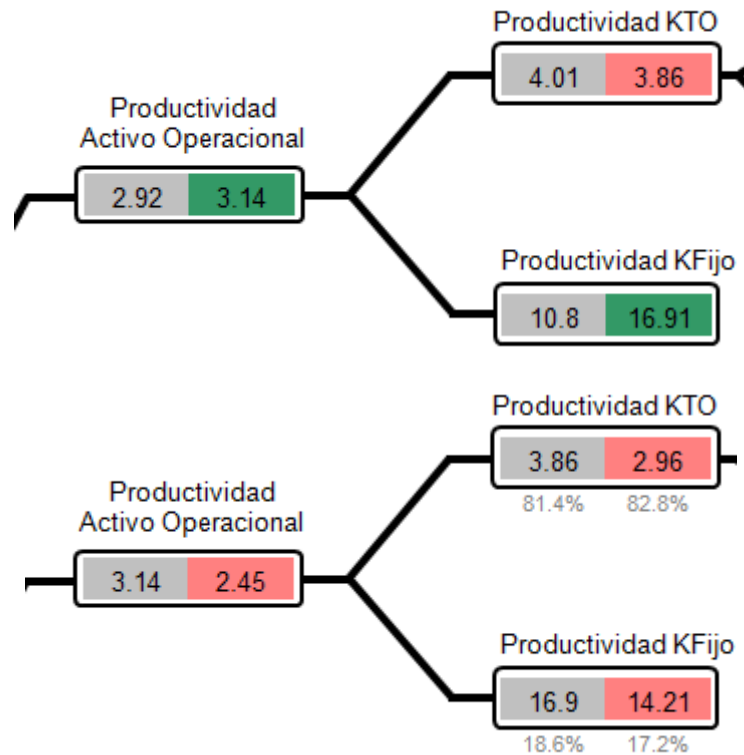
Fuente: Esta investigación

Se hace necesario entonces, realizar un completo análisis de los componentes que soportan el resultado de la rentabilidad operativa, a fin de determinar áreas fuertes, entendidas como aquellas que contribuyen de manera cierta al cumplimiento de este objetivo, o como áreas débiles las que logran resultados contrarios y con ellos la identificación de los aspectos en que deberá mejorar la empresa.

PRODUCTIVIDAD:

La productividad establece la directa relación que deben tener los ingresos de la operación con el nivel de activos comprometidos en ella. Es decir, que cuando hablamos de productividad tal como se identificó previamente, se está cuantificando la capacidad de generar ingresos de naturaleza operacional, en función de la inversión realizada en la actividad.

Figura 50. Productividad activo operacional

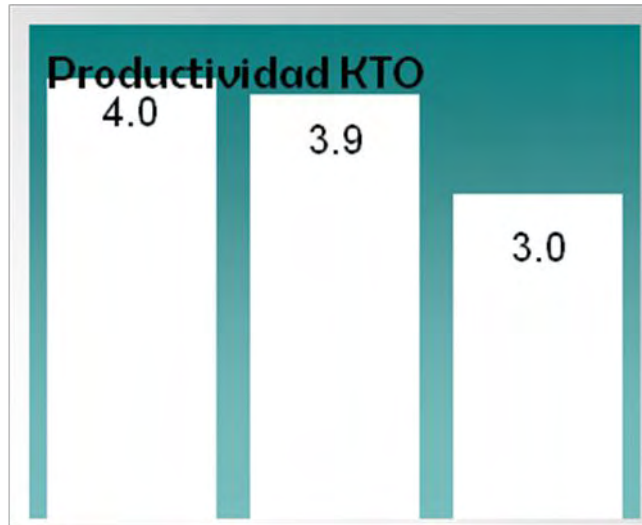


Fuente: Esta investigación

Para analizar el descenso de la productividad, debe tenerse en cuenta el vertiginoso crecimiento que registra la inversión en activos operacionales, donde si bien es cierto que los ingresos pueden haber crecido a ritmos mayores que la inflación en cada uno de los períodos analizados, pero en ninguno de ellos fueron suficientes para compensar la mayor inversión realizada.

No se puede hablar de productividad de los activos operacionales, sin tener en cuenta la información que para ello entrega la lectura vertical, la cual reconoce tal como se ha anotado igual proporción entre los activos con mayor rotación y los de menor rotación, pues ANDINA DE LLANTAS. tiene una estructura operativa en donde el capital de trabajo llega a ser el 53% del total de activos operativos, así que la productividad del activo operacional total, se verá afectada en esta proporción cuando varíe la productividad del KTO general y en su diferencia cuando lo haga la productividad en el Capital Fijo.

Figura 51. Productividad del Capital de Trabajo Operativo (KTO):



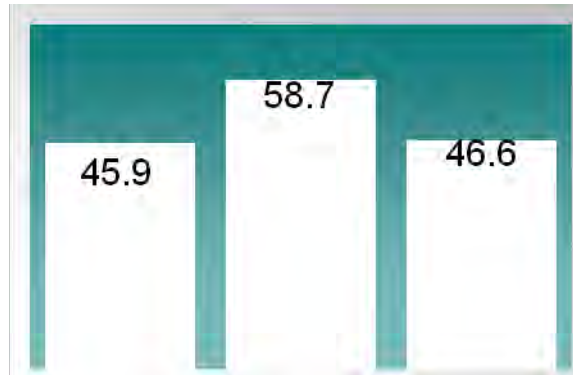
Fuente: Esta investigación

Para ANDINA DE LLANTAS., la productividad ha tenido un comportamiento negativo en los últimos tres años, entendiéndose que su capacidad de generar ingreso a partir de la inversión realizada en la cartera comercial y en los anticipos generados, es menor en cada uno de los años evaluados. Para el último año, pudo generar 3.0 pesos por cada peso invertido en el capital de trabajo operativo; para conocer la razón por la que se redujo esta productividad, es necesario analizar los componentes del KTO y determinar cuales variables han presentado comportamientos positivos y cuales comportamientos negativos.

El KTO está tal como ya se ha comentado previamente comprendido por la cartera comercial y los anticipos, éstas son cuentas que regularmente rotan o entran y salen de la empresa, o logran su ingreso y poco a poco se van causando y transformándose en gastos por esto el indicador de productividad del KTO muestran el número de veces que logró rotar las cuentas por cobrar y los anticipos. Para mejorar la productividad operativa es necesario entonces mejorar el indicador de rotación de cartera frente a los ingresos generados.

Figura 52. Rotación de Cartera:

Días de recaudo



	2009	2010	2011
Ingresos operacionales	1,837,774,669.0	3,066,140,274.0	3,340,852,810.0
Deudores comerciales	234,391,850.0	500,039,166.0	432,592,348.0
Días Recaudo	45.9	58.7	46.6

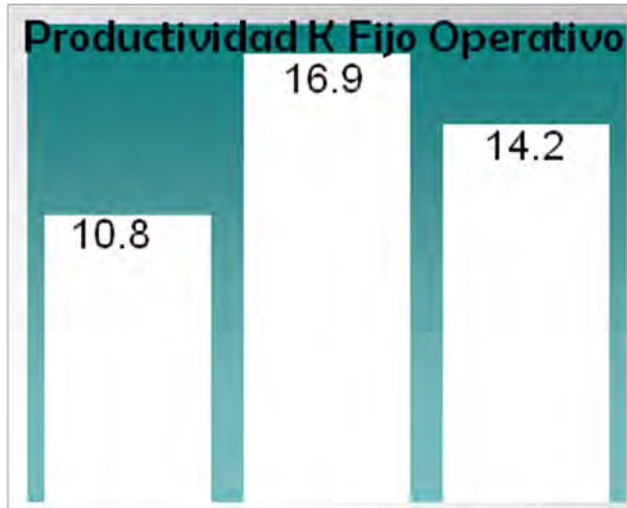
Fuente: Esta investigación

El indicador de rotación de cartera mide la eficiencia en el recaudo de la cartera, para ello se estiman las veces que en promedio puede ser recaudada la cartera o los días que toma en hacerlo, relacionando los ingresos operacionales (Estado de Resultados) con los deudores comerciales (Balance General). Para ANDINA DE LLANTAS., los días que toma el ciclo de venta y recaudo de su cartera han sido siempre superior a un mes para los años 2009, 2010 y 2011, en 45, 58 y 46 días.

De acuerdo con lo que muestra este indicador, podría pensarse que ANDINA DE LLANTAS., cuenta con un alto grado de liquidez; sin embargo, puesto que este indicador resulta del promedio anual, no toma en cuenta las variaciones cíclicas que tienen las cuentas por cobrar en el año. Para determinar el grado de liquidez será necesario establecer otras relaciones que nos permitan medir con mayor exactitud los niveles de liquidez de la empresa, relaciones que deberán ser construidas a partir de los saldos del Flujo de Caja en la empresa.

Por otro lado, aunque resulta muy lógico establecer una relación entre la cartera comercial y los ingresos de operación; resultaría poco práctico relacionar los anticipos de proveedores y los anticipos de impuestos que no tienen una consecuencia directa con el ingreso operacional.

Figura 53. Productividad del Capital Fijo –K Fijo:



Fuente: Esta investigación

Cuadro 24. Productividad capital fijo

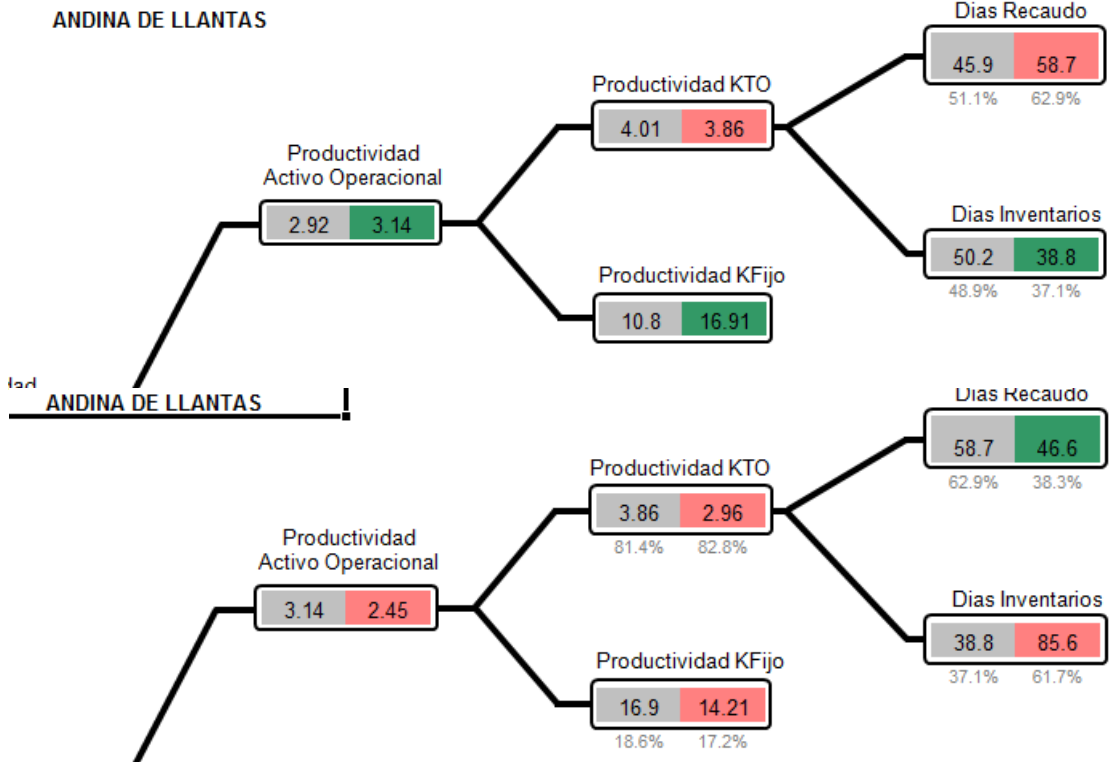
Ingresos operacionales	1,837,774,669.0	3,066,140,274.0	3,340,852,810.0
Capital Fijo	170,356,412.0	181,358,686.0	235,067,953.0
Productividad Capital Fijo	10.8	16.9	14.2

Fuente: Esta investigación

Una empresa es más eficiente o productiva en el uso de su capital fijo cuando genera mayores ingresos por cada peso invertido en ellos. ANDINA DE LLANTAS., ha mantenido niveles de capital fijo crecientes, debido a las inversiones realizadas en el 2010 en la Propiedad Planta y Equipo; así que el incremento que ha tenido en los ingresos operacionales, aunque han sido relevantes no han logrado que la productividad del capital fijo sea cada vez más alta, pues el ritmo de crecimiento de la inversión es mayor al del ingreso.

La reducción en este indicador de productividad no resulta preocupante en el corto plazo, ya que las inversiones en el K fijo tienen su retorno en el largo plazo, por tanto la productividad en el corto plazo tendría que descender; sin embargo, se espera que esta inversión en Propiedad, Planta y Equipo permita mantener el crecimiento operacional de los próximos años.

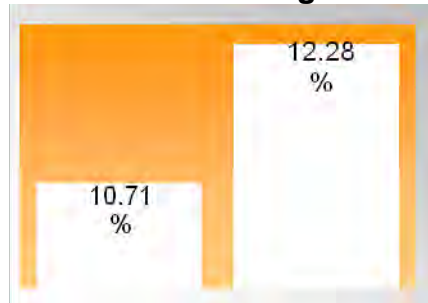
Figura 54. Arboles de rentabilidad



Fuente: Esta investigación

Se puede observar entonces que el incremento que ha presentado en la Productividad del Activo Operacional de ANDINA DE LLANTAS., se ha dado principalmente por el crecimiento constante de las ventas. Sin embargo, para que una empresa sea exitosa no solo debe generar ingresos con menores recursos, sino que además deberá convertir estos ingresos en utilidades; es decir, que también debe ser eficiente en el control de sus costos y gastos, incrementando sus márgenes de utilidad.

Figura 55. Márgenes de utilidad bruta – margen bruto:



Fuente: Esta investigación

Cuadro 25. Margen bruto

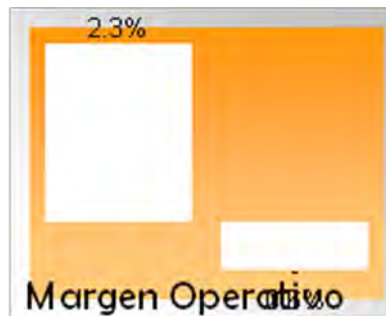
	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ingresos operacionales	1,837,774,669.0	3,066,140,274.0	3,340,852,810.0
Utilidad Bruta	232,516,832.0	328,279,306.0	410,333,285.0
Margen Bruto	12.7%	10.7%	12.3%

Fuente: Esta investigación

El margen bruto mide la eficiencia en el control de sus costos al aumentar sus ingresos operacionales. ANDINA DE LLANTAS., ha presentado desde el 2011 una mayor eficiencia en el control de costos pues el margen bruto ha presentado un importante crecimiento para el último año. sin embargo, para el 2009 estaba convirtiendo 12.7 pesos en utilidad bruta por cada 100 pesos de ingresos, o dicho de otra forma por cada 100 pesos vendidos se consumieron 77.3 pesos en el costo de ventas.

Para el 2010 la eficiencia bruta presentó una notable reducción pasando a convertir 10.7 pesos de utilidad bruta por cada 100 pesos de ingreso operacional; y para el año 2011 subo a 12.3.

Figura 56. Margen de utilidad operacional –margen operacional:



Fuente: Esta investigación

Este indicador permite identificar cuanto está quedando de los ingresos operacionales luego de haber descontado costos y gastos atribuibles al proceso; se puede interpretar como los pesos que han quedado de utilidad operacional, es decir que para el año 2010, los costos y gastos estaban consumiendo el 97.7 pesos por cada cien pesos de ingreso, dejando utilidad por 2.3. El descenso en el valor es preocupante, si se considera que será con estos resultados que la empresa debe cubrir los gastos no operacionales, donde se encuentran los gastos financieros, que en ANDINA DE LLANTAS., reconocen una tendencia creciente, pues el nivel de endeudamiento crece de manera desmesurada.

ANALISIS HISTORICO DE LA LIQUIDEZ:

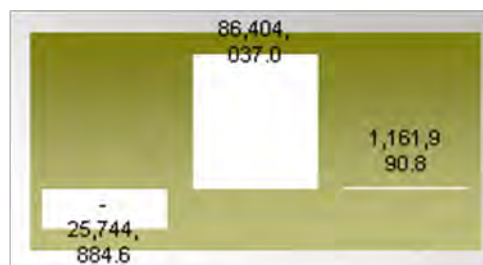
Como se mencionó anteriormente, la liquidez mide la facilidad que tiene la empresa de convertir en efectivo nuestros activos, identificando la disponibilidad de los recursos para soportar las necesidades de la operación, con la oportunidad debida y con ello poder pagar adecuadamente nuestras obligaciones.

Con el objetivo de presentar la información financiera de tal forma que facilite la toma de decisiones y obedeciendo al principio de causa y efecto ejercido en los indicadores previos, tomamos el Estado de Flujo de Efectivo, que en muchas ocasiones organiza la información sin identificar las fuentes y el uso de los recursos líquidos de la empresa y se transformó en un Flujo de Caja ajustado a las características de la operación. (Se anexa Flujo de Caja Histórico y Proyectado)

Este sistema de medición de la liquidez en la empresa constituye un verdadero Sistema de Información Gerencial, que como tal soportaría el proceso de toma de decisiones efectivas. En este sistema sea parte de las utilidades de la operación como saldo logrado después de cubrir costos y gastos de la operación, al reconocer gastos no efectivos, su valor no se reconoce real, por tanto ellos son devueltos a fin de conocer cual sería el saldo liquido de la operación en cada período analizado.

El resultado de esta adición se conocerá como EBITDA, que no es otra cosa que el saldo operacional liquido, a cuyo cargo estarían los gastos no operacionales y el pago de los impuestos, y aunque la contabilidad no lo reconoce también se encuentra la satisfacción de las obligaciones con los socios.

Figura 57. EBITDA:



EBITDA

Fuente: Esta investigación

Cuadro 26. Ebitda

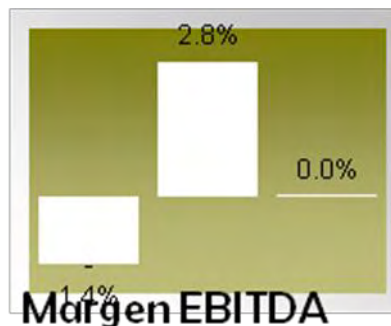
Utilidad Operacional	25,744,902.0	70,404,709.0	20,340,268.0
+Depreciaciones y Amortizaciones	17.4	15,999,328.0	21,502,258.8
EBITDA	25,744,884.6	86,404,037.0	1,161,990.8

Fuente: Esta investigación

El EBITDA es un Flujo de Caja, que permite observar desde el Estado de Resultados, *los niveles de liquidez generados por la misma operación*. Se podría interpretar como el “efectivo” disponible luego de haber cubierto costos y gastos líquidos de la operación. De acuerdo con la gráfica se puede observar cómo ha sido el comportamiento de ANDINA DE LLANTAS., ha sido creciente en términos de utilidades operativas líquidas que le han permitido cubrir en parte sus necesidades no operativas, y decimos que en parte pues aunque bien es cierto se logra cubrir la deuda y su gasto, no necesariamente reconoce a los socios y su expectativa de retorno.

La diferencia frente a la utilidad operativa y el EBITDA, se centra en el impacto de los gastos que si bien se causan no generan desembolso a la caja (depreciación de activos y amortización de diferidos) y que por tanto proveen liquidez para la atención de lo no operacional.

Figura 58. Margen EBITDA:



Fuente: Esta investigación

Cuadro 27. Margen ebitda

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
EBITDA	-25,744,884.6	86,404,037.0	1,161,990.8
Ingresos Operacionales	1,837,774,669.0	3,066,140,274.0	3,340,852,810.0
Margen EBITDA	-1.4%	2.8%	0.0%

Fuente: Esta investigación

Si queremos identificar cómo ha sido el comportamiento del EBITDA frente a los ingresos de operación, se calcula el Margen EBITDA que mide cuánto se está generando de efectivo a partir de los ingresos operacionales (actividad principal de la empresa). El comportamiento que ha tenido este indicador para ANDINA DE LLANTAS., Muestra que en el 2009 se estaban generando -1.4 pesos de efectivo por cada 100 pesos de ingreso operacional; sin embargo, para el año 2010 hubo un aumento en la capacidad de generación del efectivo a partir de la operación ya que subió a 2.8 pesos. Para la evaluación de los movimientos del efectivo revisaremos, el recorrido que realizará el efectivo después de cubrir los costos y gastos de la operación, para ellos evaluaremos históricamente el cubrimiento de los impuestos, las inversiones realizadas y la deuda contratada.

Cuadro 28. Palanca de crecimiento:

Margen EBITDA	-1.4%	2.8%	0.0%
PKT (KTNO/Ingresos Operacionales)	13.7%	11.2%	19.4%
PDC (Palanca de Crecimiento)	-0.1	0.3	0.0

Fuente: Esta investigación

Es un indicador que mide la capacidad de crecimiento que tiene la empresa a partir de sus requerimientos de capital de trabajo operativo y de la generación de efectivo que tiene la operación. Cuando la palanca de crecimiento está entre 0 y 1 la empresa no está generando suficiente efectivo al realizar el crecimiento y por tanto no es recomendable seguir expandiéndose; cuando la palanca es superior a 1 indica que la empresa está generando una mayor liquidez de la que requiere en capital de trabajo y por tanto se recomendaría crecer pues esto estaría a cargo de la operación.

Para ANDINA DE LLANTAS la estructura operativa revela en teoría un amplio potencial de crecimiento, por las continuas inversiones en activos operacionales, más la mayoría de ellos no producen ingresos con gran velocidad y algunos de ellos son apenas de soporte, al decidir crecer se obligaría a la empresa a mantener la misma estructura de financiación operativa y financiera; sin embargo,

hay que tener cuidado porque como se pudo observar existen fuentes de financiación operativa.

El crecimiento es un peligro, especialmente con base en proyectos de poco margen de utilidad. En esa situación buscando más ingresos, encuentran lo contrario, pues al aumentar el ingreso, aumentan igualmente las retenciones, la cartera y deberán buscarse fuentes para financiar el capital de trabajo requerido en la operación; fuentes que permitan cubrir los gastos, con lo cual se deberán asumir nuevos costos financieros que reducen de manera inmediata los márgenes de utilidad.

En conclusión el resultado son MENOS INGRESOS QUE LOS LLEVAN A DEFICITS OPERATIVOS DE EFECTIVO CADA VEZ MAYORES.

La única alternativa que se avizora posible, es la participación en proyectos evaluados previamente a profundidad y que puedan demostrar plenamente amplios márgenes (de difícil consecución), alto porcentaje de anticipos que permita asumir la necesidades en efectivo de la operación, pero más importante que esto se requiere inversión propia en capital de trabajo, y por tanto no exigible a la empresa.

COSTO DE CAPITAL Y CREACION DE VALOR:

Para los tres años evaluados fue evaluada la estructura de capital y calculado el costo asumido por las fuentes de financiación no operativas con las que cuenta la empresa y que en cada uno de los períodos, han soportado el desarrollo de la actividad.

El costo de capital de una compañía depende de su estructura financiera (la forma en que la empresa ha financiado su operación) y los costos en que tiene que incurrir por los recursos que consiguió (costo de las obligaciones financieras y del patrimonio).

La forma más común para identificar el costo de capital de una compañía en nuestro medio es desafortunadamente el criterio del accionista, se habla del costo de oportunidad, de revisar las rentabilidades de las otras alternativas disponibles para los accionistas y establecer entonces cuál es el “sacrificio” por abandonar esas otras posibilidades de inversión; sin embargo, la subjetividad es bastante alta, se comparan diferentes negocios sin considerar sus niveles de riesgo tanto en la operación como en la financiación de los mismos, además de los posibles errores que se presentan en la medición de resultados de las otras oportunidades de inversión.

El costo de capital de una compañía se determinará tal como ya se mencionó, en función de la estructura financiera de la misma, que es la forma específica en que ésta consigue los recursos necesarios para su operación; es el resultado de tomar decisiones de financiación, seleccionando entre alternativas de corto y de largo plazo, alternativas de deuda o recursos de los accionistas, lo cual constituye una de las grandes preocupaciones del Gerente Financiero y en general de los directivos de una compañía.

Para ANDINA DE LLANTAS., fueron evaluadas período a período las diferentes fuentes de financiación utilizadas, como soporte de los ACTIVOS OPERACIONALES NETOS, separadas entre deuda y patrimonio y en la deuda registradas las provenientes de pasivos de naturaleza financiera, donde el costo es explícito (las de naturaleza operativa se han reconocido ya, como un menor nivel de inversión realizada por parte del socio y cubiertas antes del registro de las utilidades operacionales después de impuestos base del cálculo de la generación de valor).

Una vez que los pasivos financieros se calcularon sobre su valor promedio, se reconocieron las diferentes tasas a las que ellas fueron adquiridas, y basados en esta información, se realizó el cálculo de su costo promedio ponderado al que llamaremos en adelante el $K_d\%$; para este promedio fue necesario reconocer el gasto derivado de la atención de la deuda y por tanto se reconoce en él, el impacto que cada 100 pesos aportados por la deuda financiera logran en la caja de la empresa; si bien el gasto financiero obliga al desembolso del efectivo, también lo es el hecho de que el mismo es deducible de impuestos, siendo consecuentes con esto, se reconoce el beneficio tributario (ahorro en impuestos a cargo de la operación), al que llamaremos Escudo Fiscal y después de su reconocimiento se recalculó el costo real que imponía la deuda a la operación y por tanto lo que consumía de los resultados operacionales de la organización, con su innegable impacto en los resultados finales.

De otra parte para el reconocimiento del costo que impone el uso de los recursos propios, y ante la ausencia de una tasa de interés que reconozca de manera explícita el costo asumido, se hace necesario reconocer los riesgos que todo accionista (inversionista en concepto básico) asume al momento de participar con su capital en la constitución y sostenimiento de la empresa; para esto y siguiendo lo demarcado por la teoría financiera, fueron calculados los riesgos de la actividad a partir de coeficientes de sensibilidad como el Beta Operativo, que mide el grado de sensibilidad que registran los resultados de cada sector ante los cambios en el ingreso en la economía, ajenos a la gestión de los administradores, de otra parte el riesgo asociado a la localización de la inversión, para lo cual se reconoce no solo para el accionista extranjero como lo insinúa la teoría, sino para los nacionales la prima riesgo país como factor determinante, y por último el nivel de riesgo que se acepta ante el endeudamiento con que opera la empresa; todos estos elementos, adicionados a las tasas que regularmente ofrece el mercado a

los inversionistas, permiten el cálculo de lo que en adelante reconoceremos como el costo de patrimonio $K_e\%$.

Debe ser destacado que ante la ausencia de información de este tipo de empresas en Colombia registradas en la Bolsa de Valores, debieron tomarse indicadores del mercado americano en algunos casos, por lo cual debieron ser realizados algunos ajustes, con la devaluación teórica.

Una vez calculado los costos individuales de deuda después de impuestos y de patrimonio, reconociendo el aporte que cada una de estas fuentes realiza al sostenimiento de la compañía (estructura de capital $D\%/P\%$), se calcula en forma de promedio ponderado el costo final de la financiación utilizada en la operación y con ello por tanto, la mínima rentabilidad que debería ser aceptada en la empresa.

Cuadro 29. Wacc y valoración del riesgo

Para ANDINA DE LLANTAS., los resultados de estos cálculos son los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3
Inflación			
Inf USA	2.84%	2.77%	2.77%
Inf COP	13.85%	13.03%	12.42%
Dev Teórica	10.70%	9.98%	9.39%
Rendimiento del Mercado			
Rm USA	12.06%	12.15%	11.98%
Dev Teórica	10.70%	9.98%	9.39%
Rm COP	24.05%	23.34%	22.49%
Tasa Libre de Riesgo			
Rf USA	6.11%	6.08%	6.05%
Dev Teórica	10.70%	9.98%	9.39%
Rf COP	17.46%	16.66%	16.00%
Estructura de Capital			
Deuda	154,724,004.00	153,783,381.00	345,733,435.00
Patrimonio	291,849,361.00	262,624,361.00	412,636,311.00
Apalancamiento	21.77%	23.66%	7.78%
Costo del Patrimonio			
Beta sector (Llantas)	1.34	1.34	1.34
Impuestos	38.50%	38.50%	35%
BI	1.77	1.82	2.07
Riesgo País	3.22%	1.90%	1.60%

Ke	33.3%	31.3%	31.5%
----	-------	-------	-------

Costo de la Deuda

Deuda	154,724,004	153,783,381	345,733,435
Gf	14	16	21
Kd	0.00%	0.00%	0.00%

Costo de la Deuda Desp Imp.

Kd	0.00%	0.00%	0.00%
Impuesto de Renta	38.50%	38.50%	35.00%
kdt	0.00%	0.00%	0.00%

Costo de Capital

Ke	33.31%	31.27%	31.49%
kdt	0.00%	0.00%	0.00%
Wacc%	21.77%	19.72%	17.13%

Cargo por Capital

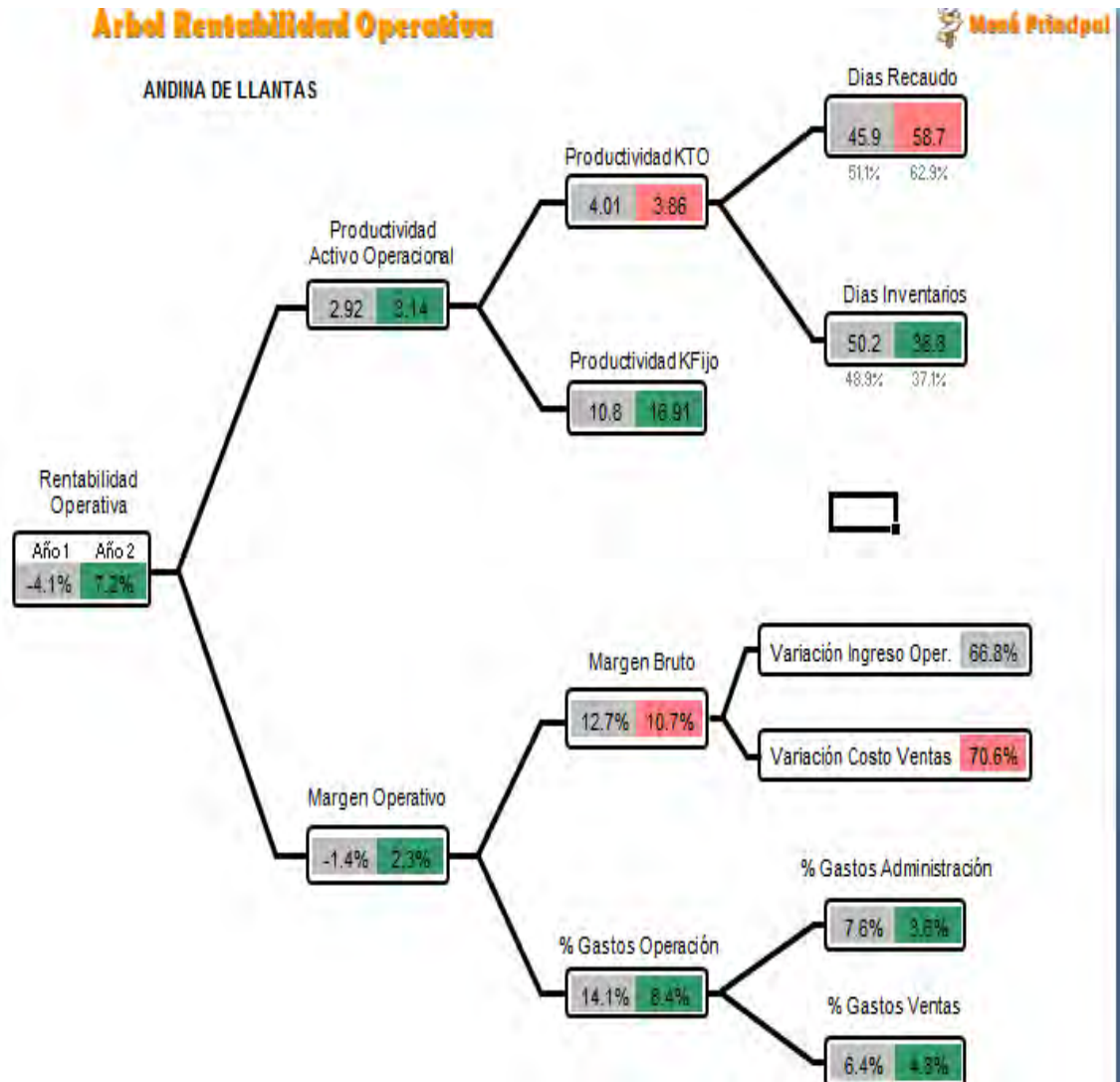
Capital	446,573,365.00	416,407,742.00	758,369,746.00
Wacc%	21.77%	19.72%	17.13%
Cargo por Capital	97,220,278	82,112,730	129,946,109

Generación de Valor

Cargo por Capital	97,220,278.2	82,112,729.9	129,946,109.0
	-	-	-
UODI	15,833,114.7	43,298,896.0	13,221,174.2
	-	-	-
EVA	113,053,392.9	38,813,833.9	143,167,283.2

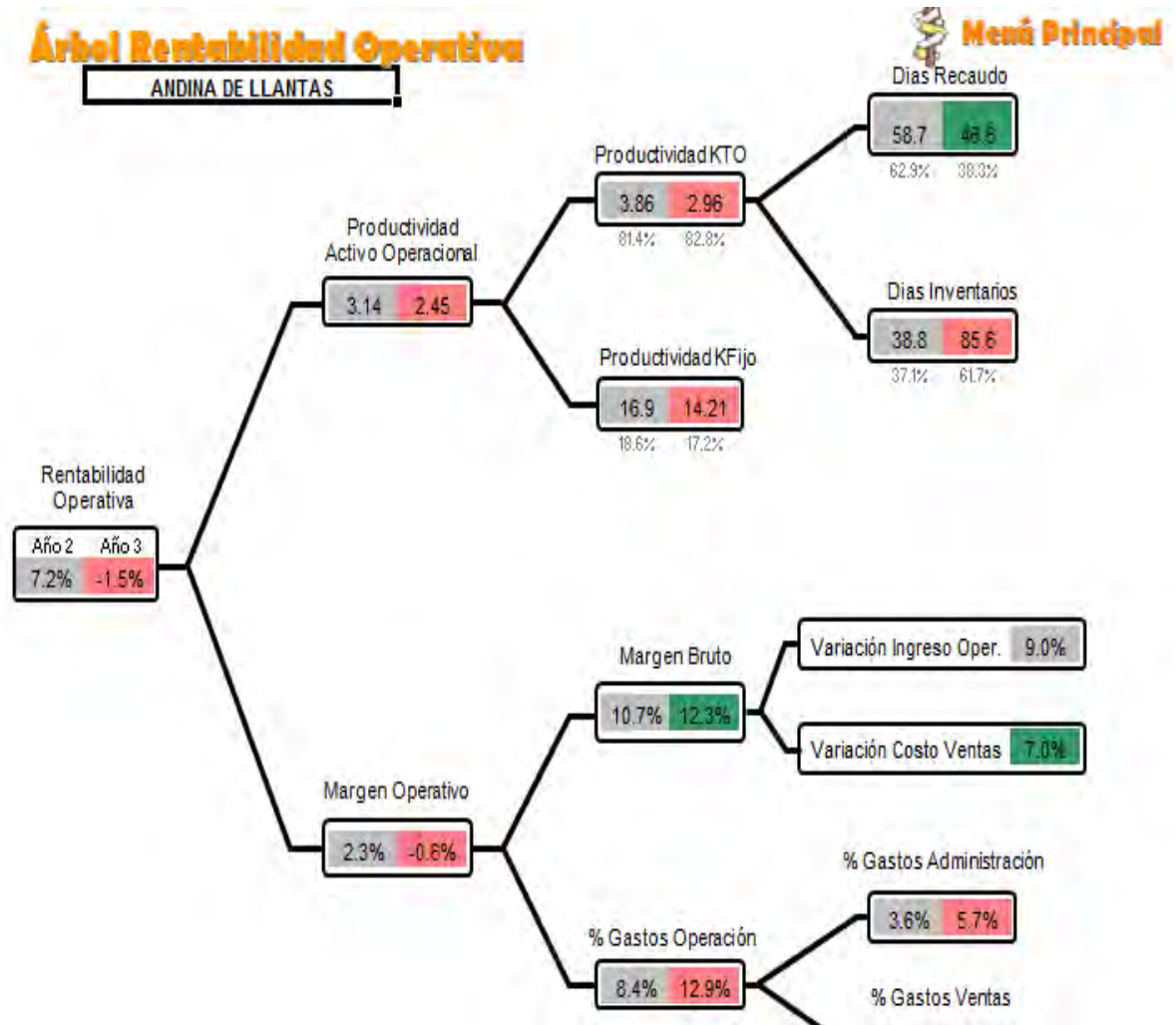
Fuente: Esta investigación

Figura 59. Arboles de rentabilidad ROA



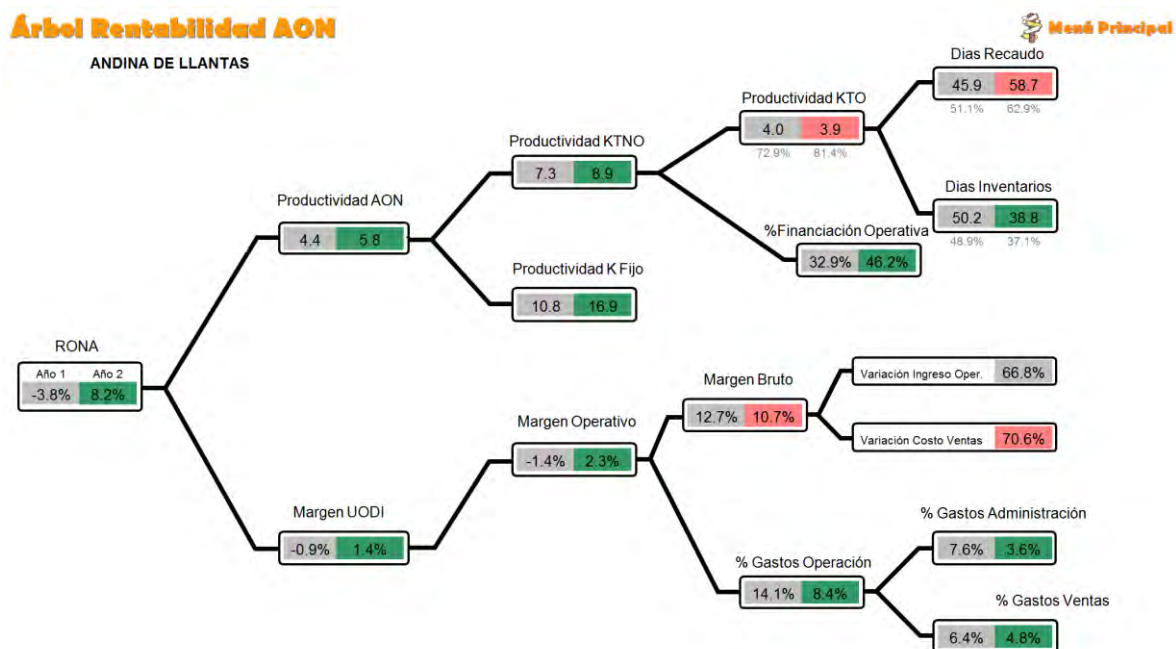
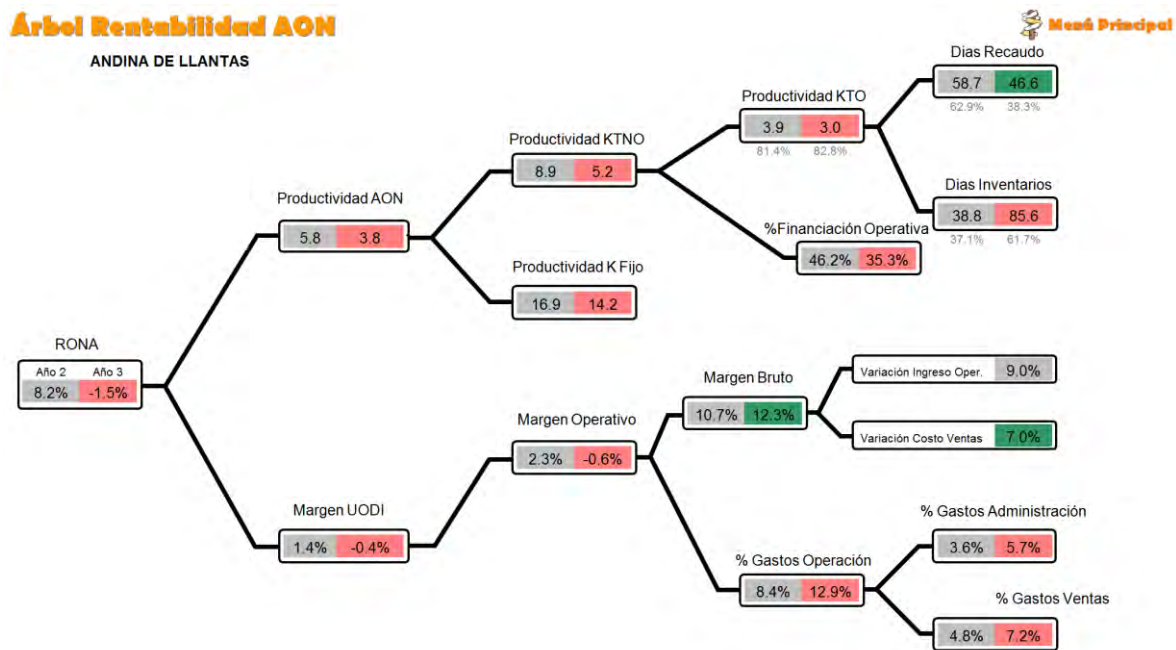
Fuente: Esta investigación

Figura 60. Árbol de rentabilidad operativa RONA



Fuente: Esta investigación

Figura 61. Árbol de rentabilidad RONA



Fuente: Esta investigación

2.4.7 Plan De Mejora

AREAS FUERTES

1. Un contrato estable da una base para atender costos fijos.
2. Un contrato grande puede ser muy importante para efectos de imagen y reconocimiento y financieramente ha sido fundamental por la generación de efectivo.
3. Si el contrato no genera utilidad, va a capturar grandes cantidades de efectivo que serían eventualmente recuperadas en plazos muy largos.

AREAS DEBILES

1. Incertidumbre asociada con los niveles de ingreso
2. Alto nivel de endeudamiento
3. Demoras en los procesos para el recaudo del ingreso
4. Gestión reactiva para la consecución de recursos con el ánimo de financiar déficits operativos de fondos.

ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS

1. Construcción y evaluación permanente de flujos de efectivo para sustentar la toma de decisiones de inversión y financiación.
2. Definición e implementación de metodologías claras en la evaluación de las inversiones.
3. Procesos financieros ajustados no solo a las normas sino a las premisas básicas de evaluación de las inversiones en función del nivel máximo de riesgo que se decida asumir.
4. Inversión propia en capital de trabajo.
5. Capitalización de utilidades.

ACCIONES DE SOSTENIMIENTO:

1. Buenas relaciones comerciales con el sector financiero, que son visibles en las tasas de interés concedidas para los créditos.
2. Se destaca el apego a las normas contables y el registro de la realidad comercial y financiera...
3. Contabilidad actualizada y separada por centros de costo para facilitar el análisis.
4. Solicitud oportuna de saldos de impuestos a favor
5. Atención oportuna de obligaciones.

CONCLUSIONES

- ANDINA DE LLANTAS es una empresa dedicada a la venta por mayor y al por menor de llantas, neumáticos y protectores para todo tipo de vehículos. En esta empresa se evidencia un gran problema por cuanto no existen instrumentos de planeación estratégica como es la fijación de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo; además no se realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones.
- Según los trabajadores encuestados que afirman que en la empresa no existe manual de funciones, dicen que sus funciones se definen con el jefe inmediato en un 82.4%, es una construcción propia en un 11.8% y otros como que la persona que se le asigne le impone el proceso a seguir. Además 7 empleados consideran que las funciones realizadas corresponden a su cargo, 2 lo consideran así por cuanto existe una sobrecarga de funciones que no tienen nada inherente a la razón de su cargo.
- Para el 80% de los empleados existe un buen trabajo en equipo debido a que existe colaboración y apoyo entre compañeros para facilitar la atención al cliente y el conocimiento del producto. Sin embargo para el 20% no existe trabajo en equipo debido a que no existe compañerismo y se nota algunas actitudes egoístas.
- Se proponen alternativas de mejoramiento como el Trabajo en equipo y compañerismo, implementar manual de funciones y procedimientos, implementar política motivacional para los empleados, cambio de estructura organizacional, disminuir la carga laboral, programa de capacitación del personal en el producto, crecimiento personal y empresarial, implementar política publicitaria en la empresa, mejorar las instalaciones y el local, implementar organigrama, integración del personal, mejoramiento del proceso de logística de la empresa y mejorar el sistema de comunicación
- Se diseño un modelo de diagnóstico y planeación estratégica administrativa y financiera para ANDINA DE LLANTAS que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad.
- Se elaboraron las matrices de planeación estratégica para el área administrativa y financiera de ANDINA DE LLANTAS donde se analizo el entorno tanto interno como externo.

- En la matriz MEFE se tiene una puntuación de 2.96, lo que indica que externamente las amenazas son mas fuertes que las oportunidades, sin embargo, la empresa tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado, ya que gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten. En la matriz MEFE El resultado ponderado muestra una puntuación de 2.46, lo que indica, que la empresa tiene una situación interna favorable donde predominan fortalezas.
- Las estrategias sugeridas según algunas matrices son penetración en el mercado. Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante. Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media. Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.
- Con respecto al análisis financiero se resalta que los ingresos operacionales por ventas crecieron en un 8.96%, el costo de ventas tuvo un aumento de 7.04%. Igualmente se observa un aumento importante en la utilidad bruta representados en el 25%; Los gastos de administración y ventas tuvieron un aumento de 75.43% y 60.82%; lo que demuestra que la empresa podría ser mas eficiente con menos personal. La utilidad operacional decreció en un 128% lo que demuestra que la empresa no es efectiva con su actividad operacional ya que genera perdidas. La utilidad del ejercicio tuvo un incremento del año 2010 al 2011 de 7.96%.
- Se observa que el costo de ventas representa en el año 2009 el 87.35%, 89.29% y 87.72% sobre el total de las ventas, costos demasiado elevado; por tanto la compañía debe optar por políticas para la reducción de costos por pronto pago o descuentos por volumen; ya que la utilidad neta tan sólo equivale al 2.99%, 4.62% y 4.58% del total de las ventas. Los gastos de administración y ventas el 7.65% y 6.40% respectivamente sobre el total de los ingresos operacionales.
- Es evidente que la empresa debe tomar medidas para la reducción de los costos y gastos operacionales para incrementar sus márgenes de rentabilidad y ser más competitivos.
- El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la

combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Se evaluaron indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación para comparar lo sucedido con la empresa durante 3 años.

- El margen bruto mide la eficiencia en el control de sus costos al aumentar sus ingresos operacionales. ANDINA DE LLANTAS., ha presentado desde el 2011 una mayor eficiencia en el control de costos pues el margen bruto ha presentado un importante crecimiento para el último año. sin embargo, para el 2009 estaba convirtiendo 12.7 pesos en utilidad bruta por cada 100 pesos de ingresos, o dicho de otra forma por cada 100 pesos vendidos se consumieron 77.3 pesos en el costo de ventas. Para el 2010 la eficiencia bruta presentó una notable reducción pasando a convertir 10.7 pesos de utilidad bruta por cada 100 pesos de ingreso operacional; y para el año 2011 subo a 12.3.
- El EBITDA es un Flujo de Caja, que permite observar desde el Estado de Resultados, *los niveles de liquidez generados por la misma operación*. Se podría interpretar como el “efectivo” disponible luego de haber cubierto costos y gastos líquidos de la operación. De acuerdo con la gráfica se puede observar cómo ha sido el comportamiento de ANDINA DE LLANTAS., ha sido creciente en términos de utilidades operativas líquidas que le han permitido cubrir en parte sus necesidades no operativas, y decimos que en parte pues aunque bien es cierto se logra cubrir la deuda y su gasto, no necesariamente reconoce a los socios y su expectativa de retorno.
- La diferencia frente a la utilidad operativa y el EBITDA, se centra en el impacto de los gastos que si bien se causan no generan desembolso a la caja (depreciación de activos y amortización de diferidos) y que por tanto proveen liquidez para la atención de lo no operacional.
- Se planteo el modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera que se adapte a las necesidades de ANDINA DE LLANTAS para que sea fácilmente aplicable en nuevos años.
- A partir de los informes financieros de la empresa se construyo un diagnóstico sobre su situación financiera, el período evaluado es el año 2011, enfrenteado a los dos años anteriores. Para la construcción de este análisis, se han aplicado en primer término metodologías tradicionales que persiguen la identificación de los rubros eje, soportados en la concentración de inversión, financiación, los resultados y la evolución de los mismos a través del tiempo. De otra parte y con visión estratégica, se ha depurado la información soportada por la empresa, con el ánimo de poder identificar las variables críticas, que permitan reconocer e interpretar con ello, la calidad de la inversión realizada y lo adecuado de la mezcla de financiación seleccionada y aplicada.

- Hoy el estudio que se elabora, para su aplicación en diferentes frentes, tiene una visión prospectiva, que espera lograr en el diagnóstico una tarea generadora de verdaderos planes de mejora, capaz por tanto de identificar áreas fuertes y débiles en la organización. La depuración de la información como punto de partida, con la identificación de nuevos criterios para ello, hacen de la tarea que nos proponemos exponer, un ejercicio siempre nuevo. Atrás quedaron las evaluaciones que tomaban como único punto, el registro puntual e inamovible de cada una de las cuentas, donde por ejemplo, lo que la ley denomina como corriente en el Balance General, se reconocía siempre líquido por su vocación de circulación, desconociendo la verdadera disponibilidad que representaba de recursos y la intención de realización de quienes los administran.

BIBLIOGRAFIA

- Análisis Vertical y Horizontal. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Junio DE 2012.
- ARGOTY MUÑOZ, Rocky UNIVERSIDAD MARIANA. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO.
- BELALCÁZAR, Alicia Maria UNIVERSIDAD MARIANA. MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCION LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO
- CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores LTDA.
- CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1997) Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores, Santafé de Bogotá : Corcas editores LTDA.
- FRED WESTON - EUGENE F BRIGHMAM, Administración financiera de empresas, Editorial Interamericana
- GARCIA. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones. México 2000.
- GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.
- SERNA. Gómez Humberto. Planeación estratégica. México. Ed. Mac Graw Hill. 1998.
- HURTADO A., ALBERTO J. (1975) Manual de contabilidad comercial, Santafé de Bogotá Editorial Presencia
- MANUAL DE CRÉDITO DEL CHASE MANHATTAN BANK, New York (1980)
- REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD (1999) Santafé de Bogotá 3R Editores
- VILLOTA, Víctor y otros. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACION FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. PASTO, 2006.

ANEXOS

Anexo A.
FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

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

DIRIGIDA: Clientes

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

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

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

2. Como conoció ANDINA DE LLANTAS.

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

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

- 1 2 3 4 5 N/A

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

	1	2	3	4	5	NA
Servicio de Postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bien organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada a satisfacer el cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación Calidad-precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ha recomendado ANDINA DE LLANTAS a otras personas

- SI
- NO

6. Recomendaría ANDINA DE LLANTAS a otras personas

- SI
- NO

7. ¿Compraría o utilizara usted ANDINA DE LLANTAS de nuevo?

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

Anexo B.
FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A RECURSO HUMANO

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

DIRIGIDA: Personal de ANDINA DE LLANTAS.

1. ¿Al ingresar a ANDINA DE LLANTAS le entregan el manual de funciones?

SI

NO

2. ¿ANDINA DE LLANTAS cuenta con un manual de funciones?

SI

NO

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

Jefe Inmediato

Construyendo usted

Otro. Cual? _____

4. ¿Las funciones realizadas corresponden a su cargo?

SI

NO

Si responde un NO, explique: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Si responde un SI, descríbalas: _____

7. ¿Usted conoce el reglamento interno de trabajo?

SI

NO

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Explique: _____

10. ¿Existe trabajo de equipo?

SI

NO

Explique: _____

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C.
FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTE

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

DIRIGIDA: Gerente

1. ANDINA DE LLANTAS tiene principios corporativos como?

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

Otro: _____ Cual: _____

Si la respuesta es SI, prosiga con la pregunta, si es NO, conteste la pregunta 4.

2. Cual es su conocimiento respecto a los principios corporativos de ANDINA DE LLANTAS, en cuanto a:

Escala: MS= Muy satisfecho S=Satisfecho REG=Regular
 INS=Insatisfecho MINS=Muy insatisfecho NC=No contesta

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

3. ¿Tiene ANDINA DE LLANTAS metas y objetivos claramente definidos?

SI

NO

4. ¿Las actividades son planeadas a?

Corto plazo

- Mediano plazo
- Largo plazo
- Otro Cual? _____

5. ¿Existe organigrama en ANDINA DE LLANTAS?

- SI
- NO

6. ¿De las siguientes herramientas administrativas, de cual dispone?

- Manual de funciones
- Manual de Procedimientos
- Manual de requerimientos
- Procedimiento para selección de personal
- Programa de capacitación del personal
- Reglamento interno de trabajo
- Otro Cual? _____

7. ¿Qué valor agregado le da al producto de ANDINA DE LLANTAS para diferenciar de la competencia?

- Calidad y Marca
- Servicio personalizado
- Campañas publicitarias
- Otro Cual? _____

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

9. ¿ANDINA DE LLANTAS tiene la capacidad para diferenciar los productos que comercializa ante la competencia?

SI

NO

¿Cómo? _____

10. ¿De los productos que comercializa ANDINA DE LLANTAS cual es el de más rotación y venta en el almacén?

- Llantas carro
- Llantas moto
- Llantas Maquinaria pesada
- Válvulas
- protectores
- Alineación
- balanceo
-