

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA
ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES ASERVINAL LTDA. PARA EL
PERIODO 2010 - 2015

DIANA MARCELA TORRES VILLARREAL
ÁLVARO FARUCK HUERTAS FAJARDO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA
ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES ASERVINAL LTDA. PARA EL
PERIODO 2010 - 2015

DIANA MARCELA TORRES VILLARREAL
ÁLVARO FARUCK HUERTAS FAJARDO

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

Asesor:
Esp. GERMÁN RICARDO MELO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2013

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	12
1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 TEMA	13
1.1.1 TITULO	13
1.1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1.3 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Descripción del problema :.....	13
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo General.	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 DELIMITACIÓN.....	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES	18
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	21
2.2.1. Contexto externo.....	21
2.2.2. Contexto interno	23
2.3 MARCO TEÓRICO	24
2.3.1 Planeación estratégica:.....	25
2.3.2 Diagnostico Financiero :.....	43
2.3.3 Indicadores Financieros y su Interpretación:.....	47
2.3.4 Planeación Financiera:.....	57
2.3.5 Modelo Financiero.....	59
3. METODOLOGÍA	63
3.1. PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN.....	63

3.2.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	64
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	64
3.5.1	Información Primaria.	65
3.5.2	Información Secundaria	65
4.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	66
4.1	RECURSOS.....	66
4.2.	PRESUPUESTO	66
4.3.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA) 2012 - 2013	67
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	68
5.1	SITUACIÓN ACTUAL ASERVINAL	68
5.1.1	Resultados encuesta área contabilidad y finanzas	70
5.2	ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS Y ANÁLISIS COMPARATIVOS	88
5.2.1.	Análisis Vertical.....	88
5.2.2	Análisis Horizontal.....	92
5.3	ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS	98
5.3.1.	Concepto.	98
5.3.3	Razones De Endeudamiento.	101
5.3.4.	Razones De actividad.	103
5.4.	ÍNDICE DUPONT	108
5.4.1.	El sistema de análisis Dupont permite identificar las verdaderas fuentes del retorno sobre activos y patrimonio.	108
	CONCLUSIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	136

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Matriz POAM externa.....	72
Cuadro 2. Matriz M.E.F.E.	74
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (PC)	75
Cuadro 4. Matriz perfil de categorización interna P.C.I	77
Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I)	79
Cuadro 6. Matriz DOFA	80
Cuadro 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA	83
Cuadro 8. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	86
Cuadro 9. Análisis Vertical Estado de Resultados año 2010 - 2011.....	88
Cuadro 10 Análisis Vertical Balance General a 31 de Diciembre del 2010 - 2011.....	90
Cuadro 11 Análisis Horizontal Estado de Resultados año 2010 comparado con 2011.....	92
Cuadro 12 Análisis Horizontal Balance General a 31 de Diciembre de 2010	94
Cuadro 13. Indicadores de liquidez.	99
Cuadro 14. Indicadores de Endeudamiento	101
Cuadro 15. Leverage Total.....	102
Cuadro 16. Indicadores de Actividad.....	104
Cuadro 17. Indicadores de Rendimiento	106

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Matriz interna- externa	82
Figura 2. Cuadrante competitivo	84
Figura 3. Crecimiento rápido del mercado	85

LISTA DE GRAFICAS

	Pag.
Gráfico 1. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2010	96
Gráfico 2. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2011	96
Gráfico 3. Representación Estado de resultados 2010	97
Gráfico 4. Representación Estado de resultados 2011	98
Gráfico 5. Índice de liquidez	100
Gráfico 6. Capital de Trabajo	100
Gráfico 7. Endeudamiento Total.....	102
Gráfico 8. Leverage total.....	103
Gráfico 9. Rotación del activo	104
Gráfico 10. Rotación de cartera	105
Gráfica 11. Rentabilidad del activo.....	107
Gráfica 12. Rentabilidad del Patrimonio	108
Gráfico 13. Sistema Dupont 2010	109
Gráfico 14. Sistema Dupont 2011	110

RESUMEN

El proyecto se justifica desde el punto de vista de la novedad, por cuanto un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera no ha sido aplicado en ASERVINAL LTDA. Es novedoso ya que se generará un modelo práctico de aplicación empresarial que permita diagnosticar la situación financiera actual mediante análisis horizontal, vertical, indicadores financieros y determinar escenarios futuros mediante estrategias financieras de mejoramiento. Este modelo financiero se diseñara en Excel para ser aplicado en el futuro por la administración.

ABSTRACT

The project is justified from the point of view of the novelty, because a diagnostic model and financial strategic planning has not been applied in ASERVINAL LTDA. Is novel as a practical model of business application that can diagnose the current financial situation by horizontal, vertical, financial indicators and determine future scenarios through financial improvement strategies analysis is generated. This financial model in Excel will be designed to be applied in the future by the administration.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como propósito elaborar un MODELO DE DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES ASERVINAL LTDA. PARA EL PERIODO 2010 - 2015, que contribuya a la realización de una estructura más sólida desde las técnicas de la planeación estratégica administrativa y financiera.

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.

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.

La herramienta del diagnóstico y planeación estratégica financiera le permitirá evaluar la actividad financiera y proyectar escenarios a través de la planeación estratégica y diagnóstico financiero.

Con este proyecto de investigación se propone un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para ASERVINAL LTDA. Que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor eficiencia en sus operaciones. Se utilizará una investigación cuantitativa a través de validación de información primaria en la empresa como son los Estados financieros.

1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Diagnóstico y planeación estratégica financiera

1.1.1 TITULO

Modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera de la empresa asesorías y servicios nacionales ASERVINAL LTDA., para el periodo 2010 – 2015.

1.1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Financiera Corporativa

1.1.3 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Diagnostico Financiero Empresarial.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema :

Asesorías y Servicios Nacionales ASERVINAL, es una empresa Nariñense creada en el año 2006, con el firme propósito de atender las necesidades y ofrecer soluciones a sus clientes brindándoles toda una gama de opciones para optimizar la productividad de sus organizaciones.

En cuanto a los síntomas, ASERVINAL es una empresa que técnica y profesionalmente presta los servicios de limpieza industrial, mantenimiento, jardinería, reparaciones locativas y cafetería, con personal en misión altamente capacitado y comprometido para tal fin. Como toda empresa requiere de técnicas de planeación, organización, evaluación y control; con el fin de garantizar una adecuada toma de decisiones.

ASERVINAL, no ha desarrollado ninguna herramienta de diagnóstico y planeación financiera que le permita tomar decisiones con base en el análisis histórico de los estados financieros y presupuestos proyectados; por tal razón para la empresa es de vital importancia contar con una herramienta de planeación estratégica

financiera que le permita evaluar la situación pasada y actual en lo referente a sus operaciones diarias y proyectarse hacia el futuro tomando las decisiones adecuadas a través de modelos presupuestales eficientes.

Durante la trayectoria de la empresa se ha presentado 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, presupuestos maestros de operación y financiación que le permitan mejorar en su productividad y competitividad.

Las causas de esta situación, se deben básicamente que la empresa es administrada empíricamente, se lleva adecuadamente la contabilidad pero no se analiza esta información para la toma de decisiones. Por parte de la administración no se ha desarrollado procesos de diagnóstico financiero y planeación estratégica por el desconocimiento en el tema.

En cuanto al pronóstico, la ausencia de planificación estratégica financiera y la estructuración inadecuada de procedimientos y operaciones en la parte contable y financiera, hacen que la empresa no utilice la información contable para la toma de decisiones; lo cual puede incidir en tomar acciones inadecuadas que perjudiquen la rentabilidad y eficiencia financiera de la empresa.

Si no se soluciona esta situación la empresa no contara con herramientas de gran importancia para ser más eficientes y rentables financieramente. Es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que permitirá a ASERVINAL , 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 ASERVINAL.

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 ASERVINAL, permitiendo evaluar la situación actual financiera y de presupuestos maestros como fundamento para la toma de decisiones.

Como toda empresa, ASERVINAL 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 tomar decisiones con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; por tal razón es de vital

importancia contar con esta herramienta para evaluar la situación pasada y actual y proyectarse hacia el futuro tomando las decisiones adecuadas a través de matrices de planeación estratégica.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa y financiera actual de la empresa ASERVINAL LTDA y cuáles serían las estrategias de mejoramiento, que le permitan optimizar sus operaciones?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 objetivo General.

Diseñar un plan administrativo y financiero para la empresa ASERVINAL LTDA., que sirva de herramienta para optimizar sus operaciones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual de la empresa ASERVINAL LTDA. con el fin de proponer estrategias que permitan optimizar sus operaciones.
- Diagnosticar la situación financiera de la empresa ASERVINAL LTDA. con el fin de mejorar la toma de decisiones.
- Diseñar un plan de acción financiero para la Empresa ASERVINAL LTDA, que permita optimizar sus operaciones y con ello la toma de decisiones.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En cuanto a la utilidad del proyecto, se puede decir que la planeación estratégica financiera es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, 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, logrando utilidades satisfactorias y una mayor productividad y competitividad. Con este proyecto se pretende demostrar que la planeación estratégica contable 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.

Finalmente, el proyecto se justifica desde el punto de vista de la novedad, por cuanto un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera no ha sido aplicado en ASERVINAL LTDA. Es novedoso ya que se generará un modelo práctico de aplicación empresarial que permita diagnosticar la situación financiera actual mediante análisis horizontal, vertical, indicadores financieros y determinar escenarios futuros mediante estrategias financieras de mejoramiento. Este modelo financiero se diseñara en Excel para ser aplicado en el futuro por la administración.

Su aplicación tendrá grandes beneficios para esta empresa porque 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 auto sostenible. Dicho modelo incluye: Diagnóstico Empresarial incluyendo las matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, método Dupont y ciclo de conversión del efectivo; análisis vertical y horizontal de estados financieros y construcción de presupuestos maestro de operación y financiación. Estas técnicas y métodos de diagnóstico y planeación financiera no han sido aplicadas en ASERVINAL LTDA. por lo cual este proyecto se considera novedoso.

Desde el perfil del especialista en finanzas, se justifica por cuanto permitirá aplicar las teorías y conocimientos adquiridos durante los estudios, mediante la aplicación práctica de conceptos de diagnostico y planeación financiera.

1.5 DELIMITACIÓN

El espacio donde se desarrollará la investigación es la ciudad de San Juan de Pasto, específicamente se analizarán variables, factores e información de la empresa ASERVINAL ubicada en la calle 18 No. 27 – 84 oficina 302; para lo cual se tomará en cuenta información contable de los años 2010 - 2011 y utilizará metodología para la realización de análisis financiero y matrices de planeación estratégica.

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

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Una vez realizado la consulta de antecedentes se encontraron las siguientes obras:

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. Año 2006.

Este proyecto es elaborado por VÍCTOR VILLOTA RODRÍGUEZ 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

¹ VILLOTA, Víctor y otros. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. PASTO, 2006.

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.
- ❖ 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 ASERVINAL LTDA.

Igualmente es un antecedente el MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCIÓN LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO, desarrollado en la UNIVERSIDAD MARIANA. 2009. La investigación fue elaborada por Alicia María 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.

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.

- ❖ 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.

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 ASERVINAL para proponer estrategias de mejoramiento.

A nivel nacional en la UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN se encontró el DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS PYMES DEL VALLE DE ABURRÁ. 2010. El objetivo es evaluar la situación actual financiera de las Pymes del Valle de Aburra.

Con el estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Cualquier empresa que elabore un diagnóstico interno desde la gerencia hasta las finanzas, pasando por mercadeo, producción y gestión del talento humano, si es que piensa internacionalizar su mercado es fundamental para saber su situación actual y mejorar estrategias de mejoramiento.
- ❖ Las pymes como empresas tienen que ejercer el proceso administrativo en forma dinámica para poder responder a los desafíos locales e internacionales, y de acuerdo con este diagnóstico inicial, deben mejorar en todos sus aspectos si desean sobrevivir, crecer y obtener utilidades en la era actual”⁴.

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.

⁴ UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS PYMES DEL VALLE DE ABURRÁ.

Esta investigación proporciona pautas y modelos para realizar un diagnóstico interno en una empresa; el cual se puede aplicar a la empresa en cuestión.

Relacionadas con el tema, se encontraron otras investigaciones, que sirven de referente al estudio:

- ❖ PLANEACIÓN FINANCIERA : ASUMA EL CONTROL DE SU EMPRESA Y TOME DECISIONES ADECUADAS] / JOSÉ ARBEY MALDONADO LENIS CALI : CDEE - UNIVERSIDAD ICESI, 2001
- ❖ TESIS: DIVERSIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LA GESTIÓN ÓPTIMA DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ
- ❖ SISTEMA DE PLANEACIÓN FINANCIERA: Aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas, en especial instituciones financieras, abasteciendo a quienes toman decisiones de soluciones que les permitan ser más eficientes y productivos en la valuación de riesgo.

Estas investigaciones sirven para el estudio denominado MODELO DE DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA ASERVINAL LTDA. 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 ASERVINAL mediante un instrumento de fácil aplicación que apoye el proceso de toma de decisiones. La novedad se encuentra en el diseño de un modelo en Excel que sea de facilidad para la aplicación práctica futuro para la empresa tanto para diagnosticar la situación pasada y realizar proyecciones al futuro.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Contexto externo

San Juan de Pasto

“La ciudad se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el departamento de Putumayo y Funes, por el oriente

con Buesaco y el departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo”⁵.

Economía

“Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. El área de servicios ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

División Política

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de

⁵ San Juan de Pasto. Tomado de Internet <http://www.pasto.gov.co> (02-10-2012)

Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.”⁶

2.2.2. Contexto interno

Asesorías y Servicios Nacionales ASERVINAL, es una empresa Nariñense creada en el año 2006, con el firme propósito de atender las necesidades y ofrecer soluciones a sus clientes brindándoles toda una gama de opciones para optimizar la productividad de sus organizaciones. Constituida mediante registro de cámara de comercio el 10 de enero de 2006.

ASERVINAL, es una empresa que técnica y profesionalmente presta los servicios de limpieza industrial, mantenimiento, jardinería, reparaciones locativas y cafetería, con personal en misión altamente capacitado y comprometido para tal fin

Se trabaja cumpliendo a cabalidad las normas técnicas y exigencias de calidad y seguridad, pero sobre todo, nos aseguramos de cumplir y exceder la plena satisfacción de nuestros clientes.

Por otra parte ASERVINAL, cuenta con un selecto grupo de profesionales en las áreas: Administrativa, Contable, Financiera y Jurídica que le permiten prestar óptimamente los servicios de asesorías profesionales en estos campos, cursos de capacitación, actualización contable y jurídica, proyectos de inversión, mercadeo, auditoria e ingeniería industrial

MISIÓN

“Asesorías y Servicios Nacionales ASERVINAL, es una empresa creada para ofrecer soluciones y satisfacer en forma oportuna, eficiente y eficaz las necesidades de empresas, organizaciones o unidades familiares, que requieran personal en misión, con el respaldo de un equipo idóneo y un moderno sistema de administración de personal”⁷

VISIÓN:

“A nivel local y regional ser la empresa líder en la prestación de servicios y asesorías profesionales”.⁸

PERFIL PROFESIONAL:

⁶ Ibíd.

⁷ Aservinal. 2012.

⁸ Aservinal. 2012.

ASERVINAL está conformada por un talento humano capacitado y un equipo de profesionales en diferentes áreas con una amplia experiencia profesional, se especializa en la prestación de los servicios de limpieza industrial, mantenimiento, cafetería, así como también en la reparación de áreas locativas y servicios generales; presta el servicio de asesorías y consultorías en las áreas económica, administrativa, contable, financiera y jurídica, ya que cuenta con un equipo altamente profesional e idóneo en estos campos

POLÍTICA DE CALIDAD

ASERVINAL garantiza diseñar y prestar los servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente con el apoyo de un equipo humano capacitado, recursos tecnológicos, logísticos y administrativos adecuados y en búsqueda siempre del mejoramiento continuo.

Trabajando con responsabilidad, basados en los más altos valores éticos y profesionales, siempre orientados a satisfacer los requerimientos del cliente.

¿Por qué ASERVINAL?

- Por la amplia trayectoria y experiencia
- Por la capacidad profesional de su equipo de trabajo
- Por la capacitación permanente de sus colaboradores
- Por su enfoque profesional y especializado de los servicios
- Por el Cumplimiento de normas de calidad y seguridad en los servicios.
- Por la Rapidez en respuesta a sus necesidades.
- Porque reduce y/o controla sus costos operativos.
- Por qué obtiene rapidez en la solución de situaciones de emergencia.
- Porque tiene la tranquilidad de saber que las acciones de limpieza y mantenimiento se llevan a cabo ajustadas a las normas establecidas
- Por qué disfrutará de tarifas razonables y ajustadas a su presupuesto
- Y porque contribuiremos significativamente a incrementar su productividad

Esta empresa está orientada en el sector servicios y se evidencian falencias debido a que no aplica herramientas de tipo administrativo como son el análisis y la planeación financiera.

2.3 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se realizará una planeación estratégica, posteriormente se aplicará un diagnóstico financiero y finalmente se desarrollará pronóstico financiero.

2.3.1 Planeación estratégica:

“Proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Se da dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando.”⁹

“La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan”.¹⁰

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos (de alto nivel) generalmente establecen metas que reflejan tanto la eficacia (proporcionando salidas adecuadas de información) como la eficiencia (una elevada proporción entre entradas y salidas de información). Entre las metas estratégicas comunes se cuentan diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad y calidad de los productos, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización.

La administración estratégica involucra a los gerentes de toda la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como a aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

⁹ JAMES Ventaja Competitiva, Editorial Mc Graw Hill, 350 p.

¹⁰ Ibid. 18 p.

La Importancia de la Planeación:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Los propósitos de la planeación estratégica:

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso. Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras.¹¹

PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

¹¹ FRED R, David, Gerencia Estratégica, Editorial Jossey- bass, Ed. 5, 355 p.

PASO 2: El análisis del entorno externo.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente.

Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las megas tendencias que tarde o temprano puedan influir en la organización.

PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO 4: Análisis de los recursos de la organización.

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso

aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO 6: Formulación de estrategias.

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor manera que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

PASO 7: Implementación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

PASO 8: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos de evaluación. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios?, permiten saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones.

Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.¹²

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.¹³

Metodología para elaborar un P.O.A.M:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de las oportunidades y amenazas por medio de grupos estratégicos.
3. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (Económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.). Y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.

¹² SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica, pág. 126, Grupo editorial Norma.

¹³ SERNA, Gerencia Estratégica, pág. 110

4. Priorización y clasificación de los factores externos en oportunidad o amenaza alto, bajo o medio, donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante.

5. Calificación del impacto: Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio.

6. Elaboración del P.O.A.M: El perfil P.O.A.M así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará, la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve.¹⁴

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

Pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en Oportunidad Mayor =4; Oportunidad Menor =3; Amenaza Menor = 2 y amenaza mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.¹⁵

Un resultado total ponderado (RTP) muy por encima de 2.5 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el resultado total ponderado está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayor amenazas que oportunidades.

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una

¹⁴ Ibíd. pág. 111 - 112

¹⁵ Planeación Estratégica Disponible en: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva.
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad tecnológica.
5. La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio o bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala. Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la organización y del curso de acción más conveniente.¹⁶

Metodología para elaborar la PCI:

1. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
2. Integre los grupos estratégicos.
3. Identifique fortalezas y debilidades, con lluvia de ideas.
4. Agrupe por capacidades.
5. Califique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja.
6. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- 7 Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.¹⁷

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRÍTICO) y máximo cuatro (EXCELENTE) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de

¹⁶ SERNA, Humberto Gerencia Estratégica, pág. 128 - 129

¹⁷ Ibíd. Pág. 13

2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

Pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.¹⁸

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.¹⁹

Se deben identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia a cada factor). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4). En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

¹⁸ Planeación Estratégica Disponible en: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

¹⁹ <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada empresa. El resultado indicara la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.

Dicho total revela la fortaleza de una empresa en comparación con sus competidores. El total ponderado más alto indicara el competidor más amenazante, mientras que el menor revelara quizás el más débil. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a otro de 4.0 (alto)²⁰

MATRIZ ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

1. Identificación de puntales: Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.

Lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización, tales factores pueden ser los recursos humanos, la situación en el mercado, relación con la competencia, proceso tecnológico, situación financiera, estructura administrativa, cultura corporativa, etc. Por medio de una lluvia de ideas.

2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio: Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.

Se debe obtener un listado común de puntales por área o de toda la organización.

3. Evaluación de las consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

4. Valorizar el impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto se puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.

5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: Se estima la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1. La probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con

²⁰ Ibíd. Pág.28 .

alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

6. Capacidad de reacción: Se califica de 0 a 10, donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicara, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.²¹

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.²²

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar

²¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, , Editorial Norma pág. 151- 154

²² Ibíd. Capítulo noveno.

estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.²³

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA), es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEEA

- 1 Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- 2 Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- 3 Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4 Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- 5 Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

²³ Método Dofa disponible en :

http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

- 6 Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.²⁴

LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (IE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.²⁵

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

b) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG'

Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se

²⁴ Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos Ogliastri, Enrique, Editorial Uniandes, 285 p.

²⁵ Ibíd. 154 p.

llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.²⁶

(1) Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

(2) Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

(3) Las vacas de dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

(4) Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su

²⁶ Ibíd. 155 p.

posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha).²⁷

En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.²⁸

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este

²⁷ Ibíd. Pág. 157

²⁸ Administración estratégica un enfoque integrado, tercera edición 1997. Pág. 243 Mc Graw Hill. Colombia

análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Hay que recordar que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.²⁹

LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Además de la matriz DOFA, la matriz PEEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las

²⁹ Ibíd. 28 p.

estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.³⁰

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la* integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio.³¹

³⁰ W HILL Charles, Administración Estratégica. Mc Graw Hill, Ed. 3

³¹ Ibid. 91 p.

Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La matriz MCPE 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 DOFA, el análisis PEEA, 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.³²

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. La MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

Paso 1: Haga 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.

Paso 2: Adjudique 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

³² MARRISEY, George L, Pensamiento Estratégico, Asman & Sihuster Company, 119 p.

pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3: Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE, de ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4: Determine 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?", ³³ 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.

Paso 5: Calcule las calificaciones del 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).

Paso 6: Calcule 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 más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas* decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.³⁴

³³ KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill 1994, Ed. 5, 787 p.
²². Ibid. 788 p.

MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL:

- **MISIÓN:** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos
- **IMPORTANCIA:** La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida de la empresa.

De allí, la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa de la plantación estratégica.

- **VISIÓN:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un futuro. Visión no se expresa en términos numéricos, la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo en general a su alrededor. Requiere líderes para su definición y su cabal realización.
- **IMPORTANCIA:** La visión señala el rumbo .Da dirección, es la escala o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.³⁵

2.3.2 Diagnostico Financiero :

Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto

³⁵ Introducción a la administración. Richard L. Daft – Dorothy Marcia. Cuarta Edición. Editorial Norma.

implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.³⁶

“Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.”³⁷

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.³⁸

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 fórmula 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,

³⁶ GARCÍA. Oscar León. Análisis Vertical y Horizontal. Gerencia. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Enero de 2012.

³⁷ GARCÍA. Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 2009.

³⁸ GARCÍA. Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 2009.

se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula 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 operativas³⁹.

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 activos.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto, una vez determinada la estructura y composición se procede a interpretar dicha información⁴⁰.

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

³⁹ GARCÍA. Oscar león. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 2009.

⁴⁰ GARCÍA. Oscar león. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 2009.

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.

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 cuánto 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.

2.3.3 Indicadores Financieros y su Interpretación:

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 promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras⁴¹.

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:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores operacionales o de actividad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de rentabilidad

⁴¹ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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:

A. RAZÓN CORRIENTE: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes⁴².

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

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 relación⁴³.

Capital de trabajo (KT) = 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 ACIDA: Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios⁴⁴.

⁴² CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

⁴³ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

⁴⁴ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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

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 importante⁴⁵.

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

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 fijos⁴⁶. 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:

$$\text{Rotación de cartera veces} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

⁴⁵ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

⁴⁶ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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

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 días⁴⁷. Su fórmula es:

⁴⁷ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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

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 inventarios. 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 compañía⁴⁸. 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 :

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

⁴⁸ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

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 empresa⁴⁹. Los más usados son los siguientes:

A. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: 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:

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

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

Índice de cobertura de intereses o gastos financieros

Relaciona la utilidad antes intereses e impuestos sobre los gastos por intereses.

⁴⁹ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

Es importante cumplir con las obligaciones financieras dado que no hacerlo implica que los acreedores pueden llevar a la empresa a la quiebra.

Este indicador establece una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales están a su vez en relación directa con su nivel de endeudamiento. En otras palabras, se quiere establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa.

Fórmula: Cobertura de Intereses = Utilidad de Operación / Intereses pagados

En un principio, entre más elevado sea el indicador se considera mejor para la empresa. Sin embargo, se deben examinar algunos puntos que no se detectan fácilmente, a primera vista, tales como los siguientes:

Se debe examinar la relación que existe entre los intereses pagados y los pasivos con terceros presentados en el mismo período.

Es importante tener en cuenta la tendencia del indicador a través de los años.

Impacto carga financiera.

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período.

Fórmula:

Impacto de la Carga Financiera = Gastos financieros / Ventas

Entre más bajo sea este indicador, en primera instancia, es mejor para la empresa, pero teniendo en cuenta que realmente, en el estado de resultados, aparezca la totalidad de los gastos financieros que la empresa pagó en el período. Una forma de realizar este chequeo consiste en comparar los gastos con las obligaciones bancarias de corto y largo plazo para hallar una tasa promedio razonable.

En ningún caso es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas, porque, aún en las mejores épocas, son pocas las empresas que reportan un margen operacional superior al 10% para que puedan pagar dichos gastos financieros. Más aún, el nivel que en este indicador se puede aceptar para cada empresa debe estar relacionado con el margen operacional reportado en cada caso. Entonces, en las empresas comercializadoras no puede pensarse en el 10% sino máximo en un 3% ó 4%, dependiendo de la utilidad operacional que cada empresa presente.

Indicadores de Leverage

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

Desde el punto de vista de la empresa, entre más altos sean los índices de Leverage, es mejor, siempre y cuando la incidencia sobre las utilidades sea positiva, es decir, que los activos financiados con deuda produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés que se paga por la financiación.

Desde el punto de vista de los acreedores, el apalancamiento utilizado por su empresa—cliente es bueno hasta un cierto límite. El acreedor debe entender el hecho que su cliente trate de maximizar utilidades mediante un alto nivel de deuda, pero, si superan ciertos límites considerados prudentes, el acreedor incurriría en un grado de riesgo que no le conviene.

Los indicadores de Leverage se pueden calcular de diferentes formas, dependiendo de si se quiere tomar el total de pasivos o solamente algún pasivo o pasivos en particular.

$$\text{Leverage total} = \text{Pasivo Total con terceros} / \text{Patrimonio}$$

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa. Si la empresa está en marcha sólo serán exigibles los pasivos, los cuales se irán cancelando con los ingresos provenientes del giro normal del negocio; si la empresa está en liquidación, se realizarán los activos y con dicho producto se cancelarán los pasivos y luego, si queda algo, se hará una distribución proporcional entre los dueños del patrimonio.

Tal como se ha dicho, dentro del análisis de endeudamiento, no existe tampoco en el caso de Leverage una norma fija para definir el indicador ideal. Hasta hace algún tiempo se consideraba que el Leverage total debería ser de 1.0, proviniendo este indicador del equilibrio absoluto entre recursos de los socios y recurso de terceros. Pero este concepto se ha venido modificando y, hoy en día, se consideran aceptables indicadores hasta de 2.33, pero sin que esto tienda a constituirse en una regla fija e inmodificable. Además, en el análisis de estos indicadores, se deben tomar en cuenta todos los aspectos que se analizaron dentro del endeudamiento.

$$\text{Leverage a Corto Plazo} = \text{Total Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}$$

Se trata de establecer la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa. Para este efecto se toman todas las obligaciones, tanto de corto como de largo plazo, ya sea con bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, etc.

Indicadores De Rendimiento

Dentro De Ellos Se Encuentran Rentabilidad Y Utilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

- Rentabilidad económica, beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.
- Rentabilidad financiera, beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios

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.⁵⁰ Los que se usan con mayor frecuencia son:

RENTABILIDAD DEL ACTIVO

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

Fórmula

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{U.A.I.I}}{\text{Activo Total}}$$

⁵⁰ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

A. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO: Es el rendimiento obtenido de la utilidad antes de impuestos frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad patrimonio} = \frac{\text{U.A.I.I}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

B. RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO: Es el rendimiento obtenido de la utilidad neta frente al patrimonio bruto, se calcula así:

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

Márgenes De Utilidad: que miden la eficiencia de la administración para controlar costos y gastos y convertir las ventas en utilidades

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:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

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 operacional. Se determina así:

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

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

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

2.3.4 Planeación Financiera:

La planeación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo⁵¹.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planeación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son dos los elementos clave en el proceso de planeación financiera:

1. “La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja; los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros”. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

⁵¹ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

Modelo Económico o de Resultados:

Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta⁵².

Dinámica del modelo económico

Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

- **INFLUENCIAS POSITIVAS.** Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.
- **INFLUENCIAS NEGATIVAS.** Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

⁵² GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

2.3.5 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.⁵³

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.

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.⁵⁴

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 revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas

Punto de Equilibrio

⁵³ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

⁵⁴ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

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.⁵⁵

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 de Utilidades

El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance⁵⁶.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

Apalancamiento y riesgo de operación

Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

⁵⁵ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

⁵⁶ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda⁵⁷.

El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado⁵⁸.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes.

Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

Pronostico Financiero

El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planeación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el

⁵⁷ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

⁵⁸ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales⁵⁹.

La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas.

⁵⁹ GONZALES, José Pedro. Planeación financiera. Disponible en internet <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>. 2012.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Al proponer un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para ASERVINAL LTDA. 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 ASERVINAL ya que se pretende realizar un proceso de análisis y planeación financiera.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera, 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 siguiente investigación se diseñó un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para una empresa del sector servicios adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica realizada.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos planteados: Identificar la situación actual de ASERVINAL en referencia a la parte contable y financiera, Elaborar las matrices de planeación estratégica 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 la empresa en mención; se utiliza un tipo explicativo pues al implementar un Diagnóstico Financiero en ASERVINAL, se describe el comportamiento financiero actual y futuro de la empresa. Además es una investigación aplicada debido a que su propósito fue 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.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Básicamente la población está constituida por la empresa ASERVINAL LTDA. integrada por:

- Junta de socios
- Gerencia
- Supervisor
- Contabilidad
- Operarias

CENSO.

El censo corresponde al 100% del total del personal por cuanto la población es finita; es decir se aplicarán las encuestas o entrevistas a todo el personal de la empresa.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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 ASERVINAL, 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 tercer consiste en dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la gerencia, los efectos en la estructura financiera. El cuarto paso tiene como objetivo aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación de desempeño. Se utilizara revisión documental de los estados financieros de la empresa y las entrevistas y encuestas para recolección de información.

3.5.1 Información Primaria.

Para la elaboración de los presupuestos 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 con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa.

3.5.2 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.

Procesamiento de la información. La información secundaria se recolecta, analiza y sistematiza con el fin de presentar y socializar con la dirección de la empresa los resultados de cada paso de la planeación financiera.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

- ✚ Investigadores
- ✚ Asesor
- ✚ Personal ASERVINAL LTDA.

RECURSOS TÉCNICOS

- ✚ Servicios técnicos
- ✚ Video beam
- ✚ Computador

RECURSOS LOGÍSTICOS

- ✚ Papelería
- ✚ Fotocopias
- ✚ Impresiones
- ✚ Transporte
- ✚ Tinta

4.2. PRESUPUESTO

DETALLE	NO.	VR. UNIT.	TOTAL
Transporte			\$ 250.000
Servicios técnicos			\$ 250.000
Fotocopias	250	50	\$ 12.500
Internet	30	1500	\$ 45.000
Papelería, CD, Tinta			\$ 200.000
Anillados	8	2500	\$ 20.000
Imprevistos			\$ 250.000
TOTAL			\$ 1.027.500

4.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA) 2012 - 2013

ACTIVIDADES							
	2012 – 2013						
	AGO	SEP- NOV	DIC	FEB- JUN	JUL- SEP	OCT	NOV
Elaboración de propuesta	X						
Entrega a Comité de Propuesta	X						
Diseño de anteproyecto		X					
Entrega anteproyecto			X				
Investigación de fuentes primarias (Empresa)				X			
Realización de entrevistas				X			
Recopilación de información contable				X			
Construcción de modelo en Excel					X		
Estructuración de diagnóstico financiero					X		
Elaboración de planeación estratégica					X		
Realización de conclusiones y recomendaciones					X		
Entrega final						X	
Correcciones y ajustes						X	
Sustentación							X

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 SITUACIÓN ACTUAL ASERVINAL

En el presente capítulo se presentará la identificación de la situación actual de ASERVINAL LTDA. En referencia a la parte contable y financiera y la elaboración de las matrices de planeación estratégica de la empresa, con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo.

Asesorías y Servicios Nacionales limitada, es una empresa Nariñense creada en el año 2006, con el firme propósito de atender las necesidades y ofrecer soluciones a sus clientes brindándoles toda una gama de opciones para optimizar la productividad de sus organizaciones. Constituida mediante registro de cámara de comercio el 10 de enero de 2006.

ASERVINAL es una empresa que técnica y profesionalmente presta los servicios de limpieza industrial, mantenimiento, jardinería, reparaciones locativas y cafetería, con personal en misión altamente capacitado y comprometido para tal fin

Se trabaja cumpliendo a cabalidad las normas técnicas y exigencias de calidad y seguridad, pero sobre todo, nos aseguramos de cumplir y exceder la plena satisfacción de nuestros clientes.

Por otra parte cuenta con un selecto grupo de profesionales en las áreas: Administrativa, Contable, Financiera y Jurídica que le permiten prestar óptimamente los servicios de asesorías profesionales en estos campos, cursos de capacitación, actualización contable y jurídica, proyectos de inversión, mercadeo, auditoria e ingeniería industrial

MISIÓN

“Asesorías y Servicios Nacionales Ltda. Es una empresa creada para ofrecer soluciones y satisfacer en forma oportuna, eficiente y eficaz las necesidades de empresas, organizaciones o unidades familiares, que requieran personal en misión, con el respaldo de un equipo idóneo y un moderno sistema de administración de personal”⁶⁰

⁶⁰ Aservinal. 2012

VISIÓN:

“A nivel local y regional ser la empresa líder en la prestación de servicios y asesorías profesionales”.⁶¹

PERFIL PROFESIONAL: ASERVINAL LTDA. Está conformada por un talento humano capacitado y un equipo de profesionales en diferentes áreas con una amplia experiencia profesional, se especializa en la prestación de los servicios de limpieza industrial, mantenimiento, cafetería, así como también en la reparación de áreas locativas y servicios generales.

ASERVINAL presta el servicio de asesorías y consultorías en las áreas económica, administrativa, contable, financiera y jurídica, ya que cuenta con un equipo altamente profesional e idóneo en estos campos

POLÍTICA DE CALIDAD: garantiza diseñar y prestar los servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente con el apoyo de un equipo humano capacitado, recursos tecnológicos, logísticos y administrativos adecuados y en búsqueda siempre del mejoramiento continuo. Trabajamos con responsabilidad, basados en los más altos valores éticos y profesionales, siempre orientados a satisfacer los requerimientos del cliente.

¿Por qué ASERVINAL LTDA.?

- Por la amplia trayectoria y experiencia
- Por la capacidad profesional de su equipo de trabajo
- Por la capacitación permanente de sus colaboradores
- Por su enfoque profesional y especializado de los servicios
- Por el Cumplimiento de normas de calidad y seguridad en los servicios.
- Por la Rapidez en respuesta a sus necesidades.
- Porque reduce y/o controla sus costos operativos.
- Por que obtiene rapidez en la solución de situaciones de emergencia.
- Porque tiene la tranquilidad de saber que las acciones de limpieza y mantenimiento se llevan a cabo ajustadas a las normas establecidas
- Por que disfrutará de tarifas razonables y ajustadas a su presupuesto
- Y porque contribuiremos significativamente a incrementar su productividad

Esta empresa está orientada en el sector servicios y se evidencian falencias debido a que no aplica herramientas de tipo administrativo como son el análisis y la planeación financiera.

⁶¹ Aservinal. 2012.

5.1.1 Resultados encuesta área contabilidad y finanzas

ÁREA CONTABILIDAD Y FINANZAS	RESULTADO ENCONTRADO
REGISTRA SUS OPERACIONES CONTABLEMENTE	
1 Maneja el concepto de contabilidad	La empresa maneja y lleva un proceso contable.
2 Realiza un proceso contable de acuerdo a las normas legales vigentes	Se maneja las normas legales.
3 Realiza, analiza e interpreta los estados financieros	A pesar de realizar los estados financieros, estos no se analizan ni interpretan.
4 Toma decisiones de acuerdo con la información proporcionada por los estados financieros	No se toma decisiones con la información proporcionada por los estados financieros.
5 Evalúa el proceso contable periódicamente	No se evalúa el proceso contable de la entidad.
LA EMPRESA HA DESARROLLADO UN SISTEMA DE COSTEO CLARO.	
1 Se maneja el concepto de costo	Se manejan el concepto de costo, pero se presentan confusiones entre costos directos e indirectos, fijos y variables.
2 Se aplica el sistema de costos en el cálculo del precio del producto	Se tiene en cuenta el costo del personal para el cálculo de costos
3 Se evalúa periódicamente el sistema de costos de la empresa.	No.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.	
1 Maneja el concepto de planeación financiera	No se maneja conceptos de planeación financiera
2 Se utiliza la planeación financiera en la empresa	No se usa la planeación financiera
3 Se conoce la rentabilidad de los productos	A pesar de conocer la rentabilidad de la empresa, no se detallan por producto.
4 Se realizan conciliaciones y análisis de auxiliares, estados financieros y otros documentos contables.	Se realizan conciliaciones y análisis de auxiliares.
5 Se realizan presupuestos	Se realizan presupuesto mensual y anual de gastos
6 Se proyectan los estados financieros, presupuestos y demás requerimientos de efectivo.	No se realiza proyección de estados financieros
7 Se conoce la utilidad generada por las inversiones	No se conoce la utilidad generada por las inversiones.
8 Las inversiones a realizarse se efectúan a través de la planeación financiera.	No.
LA EMPRESA, TIENE CONOCIMIENTO Y APLICA LA NORMATIVIDAD TRIBUTARIA Y LABORAL CORRESPONDIENTE A SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.	
1 Conoce la normatividad tributaria correspondiente a su empresa	Conoce y se actualiza al Contador en la normatividad tributaria de la empresa.
2 aplica adecuadamente la normatividad tributaria	Aplica adecuadamente la normatividad tributaria

3 Conoce el código sustantivo del trabajo	Se conoce plenamente el código sustantivo del trabajo.
4 Lo aplica en su empresa	Si.

9.1.2 Resultados matrices de planeación estratégica

Cuadro 1. Matriz POAM externa

Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas con mayor impacto para la empresa de la siguiente manera:

	AM	Am	Om	OM
ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO				
Legislación comercial			3	
Legislación laboral				4
Legislación tributaria		2		
Situación del país			3	
Formas de gobierno		2		
Normatividad		2		
Actitud gobierno			3	
ENTORNO ECONÓMICO				
Crecimiento y perspectivas del desarrollo de la economía			3	
Niveles y distribución de ingresos				4
Niveles de inversión	1			
Tasas de inflación	1			
Tasas de empleo				4
Tasas de subempleo				4
Desempleo				4
Exportación				4
Importación		2		
Pib				4
ENTORNO SOCIO-CULTURAL				
Tasa de crecimiento de la población			3	
Tasa natalidad				4
Tasa mortalidad	1			

Tasa morbilidad		2		
Tasa longevidad				4
Población (género, edad, estrato)				4
Necesidades población	1			
Programa de seguridad social			3	
Nivel educativo			3	
Actitud hacia el trabajo			3	
Calidad de los productos				4
Respeto al cliente			3	
Inversión hacia la compra del producto				4
ENTORNO TECNOLÓGICO				
Desarrollo tecnológico				4
Tecnología del sector				4
ENTORNO ECOLÓGICO				
Topografía			3	
Agua				4
Programa para salvaguardar el medio ambiente			3	
Topografía	1			
ENTORNO COMPETITIVO				
Competidores directos	1			
Fortalezas de los competidores	1			
Posibilidad de nuevas firmas		2		
ENTORNO DEL CONSUMIDOR				
Consumo promedio			3	
Frecuencia de consumo			3	
Marca de preferencia	1			
Lugar de compra		2		
Presentación de producto		2		
Motivación de consumo				4
Precio dispuesto a pagar		2		
Medio de comunicación	1			

Fuente (La presente investigación)

Matriz M.E.F.E. Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor lo que

permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenazas para desarrollarse en el sector.

Cuadro 2. Matriz M.E.F.E.

VARIABLES	Ponderación	Calificación	Total
ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO			
Normatividad	0.05	2	0.1
Legislación tributaria	0.07	2	0.14
Legislación laboral	0.03	4	0.12
ENTORNO ECONÓMICO			
Crecimiento economía	0.07	3	0.21
Tasa de empleo	0.04	4	0.16
Nivel de inversión	0.04	3	0.12
Tasas de inflación	0.05	1	0.05
ENTORNO SOCIO -CULTURAL			
Tasa de crecimiento de población	0.07	3	0.21
Tasa de natalidad	0.03	4	0.12
Población (genero, edad y estrato)	0.03	4	0.12
Necesidades de población	0.04	1	0.04
Nivel educativo	0.04	4	0.16
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Desarrollo tecnológico	0.07	4	0.28
Tecnología del sector	0.05	4	0.2
ENTORNO ECOLÓGICO			
Topografía	0.05	2	0.1
ENTORNO COMPETITIVO			
Fortalezas competidores	0.07	1	0.07
Posibilidad de nuevas firmas	0.02	2	0.04
ENTORNO DEL CONSUMIDOR			
Consumo promedio	0.05	3	0.15
Marca de preferencia	0.06	3	0.18
Infraestructura	0.07	4	0.28
TOTAL	1		2.85

Fuente (La presente investigación)

La presente matriz indica un RTP por debajo de 3.0 lo que significa que la empresa no está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (PC)

Esta matriz nos permite identificar los competidores más fuertes de acuerdo a sus debilidades y fortalezas:

		ASERVINAL		LA ESCOBA MÁGICA		CASA LIMPIA	
	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
La satisfacción del cliente	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Lealtad cliente	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Relación con proveedores	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Calidad del producto	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Calidad del personal	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Posición financiera	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Precios competitivos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Efectividad de publicidad	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
TOTAL	1		3.3		3.4		3.3

De acuerdo a la presente investigación se tomara en cuenta el competidor más fuerte a nivel regional es la empresa ESCOBA MÁGICA con un puntaje de 3.4 superando a las demás empresas, por lo que se concluye que ASERVINAL está en un lugar privilegiado pero debe hacer más esfuerzos comerciales teniendo como referencia la líder del mercado regional

De acuerdo a lo anterior se aplicaran las siguientes estrategias para desarrollarse competitivamente:

- Énfasis en la innovación y satisfacción del cliente
- Campañas publicitarias
- Utilización de la marca e imagen corporativa gracias los largos años de tradición.
- Buscar diversos canales de distribución y no conformarse con los puntos de venta o atención previstos
- Aplicar promociones.
- Se debe optar por un sistema de penetración de mercados donde pueda adquirir nuevos clientes.
- Tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación.
- Intensificar la publicidad.

Diagnostico Interno

MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA P.C.I. Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para la empresa de la siguiente manera:

Cuadro 4 Matriz perfil de categorización interna P.C.I

PERSONAL	DM	Dm	Fm	FM
Selección de personal		2		
Motivación			3	
Capacitación		2		
Ausentismo				4
Contrato de trabajo			3	
Salud e higiene			3	
PRODUCCIÓN				
Localización			3	
Nivel tecnológico				4
Control de calidad			3	
Manejo de proveedores			3	
Capacidad instalada				4
FINANZAS				
Contabilidad general				4
Control financiero			3	
Contabilidad de costos			3	
Cobranzas			3	
MERCADEO				
Aceptación del producto				4
Programa de ventas			3	
Publicidad			3	
Canales de distribución			3	
Conocimiento de la competencia				4
Características del producto (servicio)			3	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
Desarrollo de productos				
PLANEACIÓN				4
Razón social			3	
Misión, visión, objetivos y estrategias			3	
Definición de políticas			3	
Definición de programas			3	
Estructura del organigrama				4
ORGANIZACIÓN				
Constitución legal				4

Funciones de los empleados			3	
Procesos y procedimientos			3	
DIRECCIÓN				
Toma de decisiones			3	
Programas de motivación				4
Comunicación			3	
Liderazgo			3	
Niveles de mando			3	
CONTROL				
Control administrativo			3	
Evaluación de desempeño			3	
Acciones correctivas			3	
OTRAS VARIABLES				
Clientes				4
Canales de distribución			3	
Satisfacción obtenida por los clientes				4

Fuente (la presente investigación)

Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I). Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I)

VARIABLES	Ponderación	Calificación	Total
FORTALEZAS			
Localización	0.05	4	0.20
Manejo de proveedores	0.05	3	0.15
Satisfacción cliente	0.1	4	0.4
Tecnología	0.05	4	0.20
Capacidad instalada	0.1	4	0.4
Fidelidad usuario	0.07	4	0.28
Comunicación	0.04	4	0.16
Aceptación del servicio	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
No existe análisis financiero	0.05	2	0.10
Selección personal	0.05	1	0.05
Manejo inadecuado de la información contable	0.05	1	0.05
Publicidad adecuada	0.1	2	0.2
Promoción	0.05	1	0.05
Falta programa ventas	0.05	1	0.05
Implementos de oficina	0.05	1	0.05
Canales distribución	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.6

Fuente (la presente investigación)

La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXCELENTE) con una calificación mayor de 2.6 que indica una posición fuerte, indica que la empresa está respondiendo de manera sostenible a las fortalezas y debilidades existentes en las áreas funcionales de la misma.

Cuadro 6. Matriz DOFA

ASERVINAL LTDA.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Tecnología del sector O2 Nivel educativo O3 desarrollo tecnológico O4 consumo de servicio O5 Empleo O6 Situación del país	A1 Inversión A2 Desempleo A3 Necesidades de la. Población A4 Competencia A5 Posibilidad de entrada de nuevas firmas A6 Normas
FORTALEZAS	Estrategias FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Localización F2 Manejo de proveedores F3 Satisfacción del cliente F4 Tecnología F5 Capacidad instalada F6 Trayectoria F7 Comunicación F8 Aceptación del producto o servicio F9 Calidad del producto o servicio	F1O1 Alianzas estratégicas para mejorar el proceso de prestación de servicios F3O2 A través de nuevos mecanismos mejorar el servicio y alcanzar la satisfacción del cliente F5O2 Incrementar la producción con estrategias publicitaria F6O6 Ampliación del centro de distribución en otros espacios o satélites	F9A4 Resaltar la calidad del producto o servicio con el fin de disminuir el impacto de la competencia F6A2 Aprovechar la trayectoria de la empresa para abrir sucursales en otros sectores y disminuir el desempleo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Tecnología del sector O2 Nivel educativo O3 desarrollo tecnológico O4 consumo de servicios O5 Empleo O6 Situación del país	A1 Inversión A2 Desempleo A3 Necesidades de la. Población A4 Competencia A5 Posibilidad de entrada de nuevas firmas A6 Normas

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 No se realiza análisis financiero D2 Selección de personal D3 Capacitación D4 Conocimiento de la competencia D5 Manejo inadecuado de la información contable D6 publicidad adecuada D7 promoción D8 Canales de distribución.	D3O4 Capacitar personal para incrementar la competitividad D3O2 Diseño de programas de gestión de personal D4O2 Subcontratar consultorías que diseñen un plan de mercadeo D4O6 Diseñar estrategias de integración o alianzas estratégicas de entrega Realizar procesos de análisis y planeación financiera	D2A3 A través de personal calificado, desarrollar combos de envío familiar o empresarial que permitan satisfacer las necesidades de nuevos clientes D4A5 Generar estrategias de asociatividad.

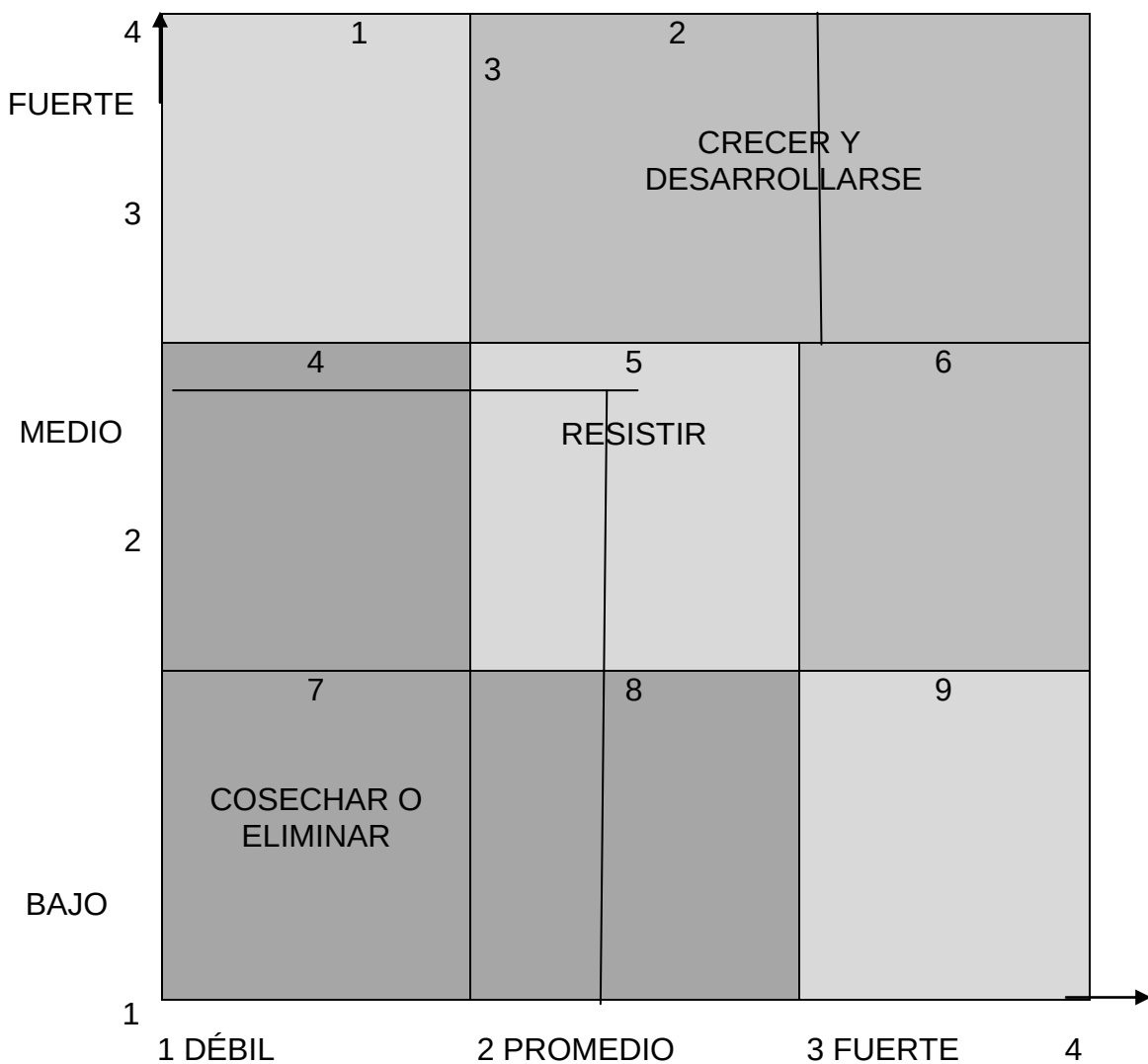
- Direccionamiento Estratégico

Matriz interna- externa. La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

X M.E.F.E.=2.49

Y M.E.F.I.= 2.51

Figura 1. Matriz interna- externa



La empresa se encuentra en el cuadrante resistir lo que indica que deberá implementar estrategias de penetración de mercado y estrategias de desarrollo de producto

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

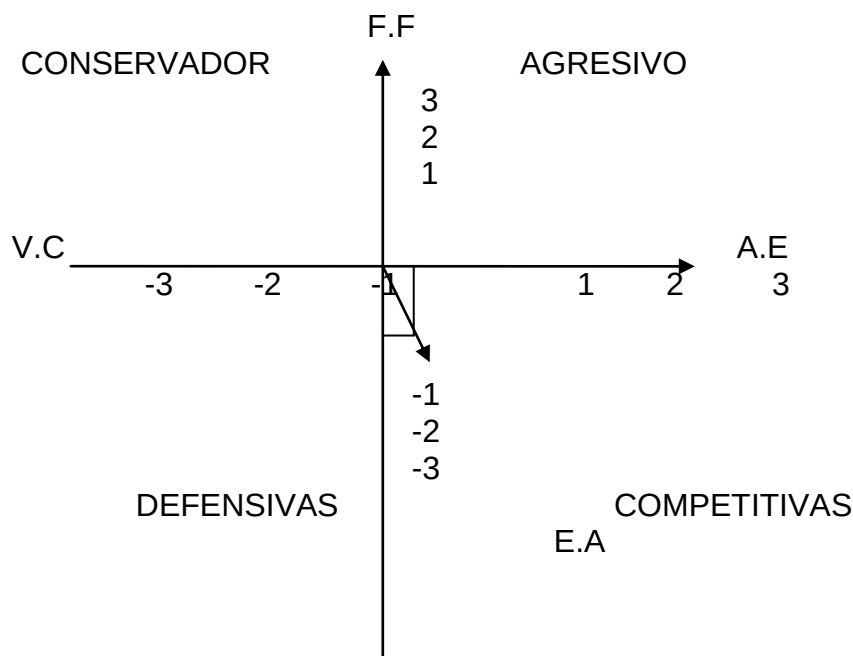
Cuadro 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CAL	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CAL
Liquidez	3	Cambios tecnológicos	3
Capital de trabajo	2	Rango de precios de los productos	3
Flujo de caja	2	Tasa de inflación	3
Facilidad de salida al mercado	3	Variabilidad de la demanda	3
Riesgo que implica el negocio	2	Barreras de entrada	4
		Presión competitiva	1
Promedio	2.4	Promedio	2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA(FAC)	
Participación del mercado	3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	4	Potencial de utilidades	3
Lealtad del consumidor	3	Tecnología estabilidad	3
Conocimientos tecnológicos	3	Precios	3
Control de proveedores	3	Facilidad de entrada al mercado	3
Control de distribuidores	2		
Promedio	3	Promedio	3.16

Eje X= actividad económica – ventaja competitiva= 0.16

Eje Y= fortaleza financiera – estabilidad del medio = - 0.43

Figura 2. Cuadrante competitivo



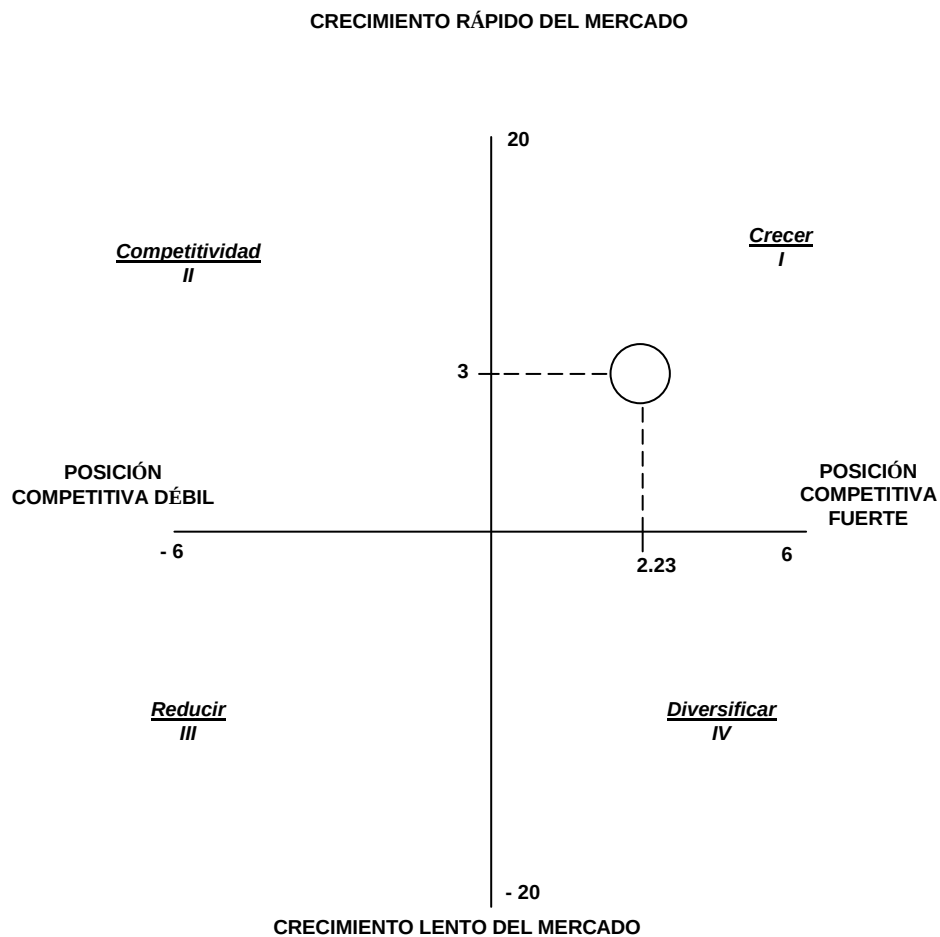
La empresa se encuentra en el cuadrante competitivo lo que significa que podrá desarrollar estrategias de integración horizontal y hacia arriba, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos.

Re direccionamiento Estratégico

La matriz de la gran estrategia. Utilizada como herramienta de formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes relacionando la ventaja competitiva al posición competitiva, por lo tanto la empresa tiene una posición competitiva de 3 el crecimiento del mercado, se realiza con respecto a la variación de las ventas de los últimos tres años

El 2.23% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector de servicios temporales, por lo tanto el crecimiento del mercado es rápido, de lo anterior se deduce que la empresa se ubica en el cuadrante No 1, lo que indica que la empresa está en magnífica posición estratégica.

Figura 3. Crecimiento rápido del mercado



Según el resultado se sugiere que la empresa diseñe estrategias con base a: desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, desarrollo y rediseño de nuevos productos.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Cuadro 8. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

	Clasificación.	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DIAGNOSTICO FINANCIERO	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
FACTORES INTERNOS							
Satisfacción cliente	4	4	16	4	16	4	16
tecnología	4	4	16	4	16	4	16
Capacidad instalada	4	3	12	3	12	3	12
Conocer competencia	1	4	4	4	4	4	4
Programa de ventas	1	3	3	-	1	3	3
fidelidad	4	4	16	4	16	1	4
capacitación	1	2	2	3	3	3	3
Aceptación producto	4	4	16	3	12	4	16
FACTORES EXTERNOS							
Inflación	1	-	-	-	1	1	1
Necesidades población	1	3	3	3	3	4	4
Tecnología sector	4	4	16	4	16	4	16
Desarrollo tecnología	4	3	12	4	16	4	16
Marca competencia	1	4	4	3	3	4	4
Nivel inversión	1	4	4	4	4	3	3
Tasa de empleo	4	2	8	1	4	2	8
TOTAL			132		127		126

Matriz cuantitativa de planeación estratégica. La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante la de PENETRACIÓN DE MERCADO debido a que la organización tiene como finalidad

satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en sus productos.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a ASERVINAL, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como calidad de los productos y fortalezas como la fidelidad de los clientes son:

Estrategia de penetración de mercados. Consiste en aumentar las ventas con los productos actuales en los mercados actuales.

- Desarrollar la demanda primaria. Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda de la competencia y de la empresa con el fin de aumentar el tamaño del mercado total mediante los siguientes procesos: incitar a los usuarios a consumir más regularmente los productos y hallar nuevas oportunidades de utilización del producto que ofrece la empresa.

- Defensa de una posición de mercado. Se apoya en proteger la cuota de mercado existente reforzando el marketing, dentro de las acciones están: mejoras en los productos y en el servicio, estrategias defensivas de competencia.

Estrategias de desarrollo de mercados. Desarrollar ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos

Las posibles estrategias son:

- Nuevos segmentos. Se basa en la adquisición de nuevos consumidores en el mercado existente, para ello se puede contemplar acciones como: Introducir un producto líder en un mercado diferente de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores en otros sectores.

- Nuevos canales de distribución. Se fundamenta en introducir el producto en otro canal de distribución distinto al existente, entre las medidas a tomar están las ventas de tienda en tienda dando a conocer el portafolio de productos.

Por otro parte las estrategias de integración se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella situada en sector industrial en el cual se encuentra. Se trata de tener acceso a la información de una actividad que se sitúe hacia el destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa.

Estrategias de desarrollo de productos. Se fundamentan en el incremento de las ventas desarrollando productos nuevos destinados a mercados actuales para la cuales establecieron las siguientes medidas:

- Adición de características. Se basa en añadir características del producto de manera que se extienda al mercado para ello se puede realizar adición del valor agregado al producto, mejorar la presentación del producto.

Ampliar la gama de productos. Se apoya en desarrollar nuevos tipos de productos a diferentes niveles de calidad

Estrategias de integración hacia arriba. Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

Estrategias de integración horizontal. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo controlando algunos competidores, juega un papel muy importante los convenios con las empresas y entidades de mejoramiento productivo que fortalezcan los productos, los complementen o generen uno nuevo.

5.2 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS Y ANÁLISIS COMPARATIVOS

En este punto se presenta la realización del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros.

5.2.1. Análisis Vertical.

Cuadro 9. Análisis Vertical Estado de Resultados año 2010 - 2011.

ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES - ASERVINAL LTDA. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (EN MILES DE PESOS) ANÁLISIS VERTICAL		
	AÑO 2011	
	Valor	%
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES	470.101.145,00	100,00
COSTO DE VENTA	35.665.378,00	7,59
UTILIDAD BRUTA	434.435.767,00	92,41
GASTOS OPERACIONALES	403.613.513,00	85,86
Gastos de Personal	342.623.224,00	72,88
Impuestos	3.096.899,00	0,66
Arrendamientos	3.960.003,00	0,84

Seguros	2.207.316,00	0,47
Servicios	21.930.515,00	4,67
Gastos Legales	3.245.843,00	0,69
Gastos de Viaje	103.000,00	0,02
Diversos	26.446.713,00	5,63
UTILIDAD OPERACIONAL	30.822.254,00	6,56
INGRESOS NO OPERACIONALES	2.478.116,83	0,53
GASTOS NO OPERACIONALES	1.498.006,84	0,32
UTILIDAD OPERACIONAL EN EJERCICIO	31.802.363,99	6,77
GASTOS NO DEDUCIBLES	1.277.415,96	0,27
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.524.948,03	6,49

Fuente: Estados Financieros ASERVINAL

El análisis vertical es un análisis estático, es decir solo toma en cuenta un solo periodo y consiste en relacionar cada una de las cuentas de los Estados financieros con una cifra totalizadora, para el Estado de Resultados de ASERVINAL del año 2011, se presenta la siguiente situación:

Los ingresos operacionales son representados por la prestación del servicio de aseo, limpieza industrial y mantenimiento de áreas locativas; del 100% de las ventas para el año 2011 los costos absorbieron 7.6%; los costos son representados por la compra de insumos de aseo y mantenimiento para poder cumplir con el objeto social.

De igual manera se observa que los gastos operacionales representan el 85.86% del total de la operación en el año 2011, en este rubro la cuenta más representativa son los gastos de personal dada la naturaleza del negocio pues su actividad se centra en la prestación de servicios por lo cual exige mano de obra altamente calificada.

Dentro de las demás partidas de los gastos operacionales se observa que los servicios que en su mayoría son por transportes, para el año 2011 representaron el 4.6% del 100% de las ventas, puesto que fue necesario que en los municipios de Nariño y Putumayo se entregara una mayor cantidad de insumos de acuerdo a la logística empleada por la empresa. De igual forma miramos que los diversos para el año 2011 estos absorbieron un 5.63% del total de los ingresos, aquí hay que mencionar que varias cuentas están mal reclasificadas, un ejemplo de estas es que en diversos se han contabilizado gastos como honorarios tanto para la parte financiera como jurídica.

Tanto los ingresos no operacionales como los gastos no operacionales se sitúan por debajo del 1% en el 2011, producto de rendimientos financieros y descuentos comerciales, como también de gastos ocasionados por gastos bancarios.

Cuadro 10 Análisis Vertical Balance General a 31 de Diciembre del 2010 - 2011

ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES - ASERVINAL LTDA.		
BALANCE GENERAL		
A 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (EN MILES DE PESOS)		
ANÁLISIS VERTICAL		
	AÑO 2011	
	Valor	%
ACTIVO		
DISPONIBLE		
Caja	11.766.030,00	4,51
Bancos	1.945.704,95	0,75
Inversiones	123.722.742,88	47,47
Deudores	7.000.000,00	2,69
Cuentas por cobrar socios	60.000.000,00	23,02
Impuestos sobre las ventas por pagar	2.111.450,00	0,81
Anticipos de impuestos y contrib.	12.307.967,00	4,72
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	218.853.894,83	83,97
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	41.775.405,00	16,03
Maquinaria y equipo	12.728.050,00	4,88
Equipo de oficina	12.221.080,00	4,69
Equipo de computación y comunicación	16.826.275,00	6,46
TOTAL ACTIVOS	260.629.299,83	100,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	4.368.308,00	1,68
Retención en la fuente	0,00	0,00
Retención y aportes de nomina	4.368.308,00	1,68
PASIVO A LARGO PLAZO	96.000.000,00	36,83
Acreedores varios	96.000.000,00	36,83
TOTAL PASIVO	100.368.308,00	38,51
PATRIMONIO		
Aportes sociales	100.000.000,00	38,37
Reservas obligatorios	3.836.968,69	1,47
Utilidades acumuladas	25.899.075,11	9,94
Utilidad del ejercicio	30.524.948,03	11,71
TOTAL PATRIMONIO	160.260.991,83	61,49
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	260.629.299,83	100,00

Fuente: Estados Financieros ASERVINAL

Con respecto al análisis vertical del balance general de la empresa ASERVINAL se observa que del total de activos el pasivo representa el 38.5% en el año 2011; mientras que el patrimonio equivale al 61.49% en el año 2011.

En el año objeto de estudio del 100% de los activos las inversiones han sido el rubro más relevante, para el año 2011 estas fueron del 47%; dichas inversiones se hacen en cuentas fiduciarias y el hecho que sean altas es por los rendimientos que estas generan los cuales se ven reflejados en el estado de resultados, así como también por la facilidad de convertirlas en efectivo en un corto plazo.

Los deudores se ubican en el año 2011 en 2.69% esto debido al buen manejo de las cuentas por cobrar a clientes pues los pagos a los largo del año se han efectuado mensualmente. Las cuentas por cobrar a socios en el año 2011 se deben a unos préstamos otorgados decretados en junta directiva.

Otra cuenta representativa son los anticipos de impuestos y contribuciones pues esta cuenta represento el 4.7% del total de los activos; esto se debe a que ASERVINAL trabaja para empresas del sector público las cuales realizan sus respectivas retenciones, y por lo cual esto amortigua el pago del impuesto de renta.

La propiedad, planta y equipo registra los activos tangibles de propiedad de la empresa, adquiridos y utilizados en forma permanente en desarrollo de su objeto social representando un 16.03% para el 2011 del total de los activos, aquí se ven representados en su mayoría por la maquinaria como brilladoras, aspiradoras, hidrolavadoras entre otras.

El total del pasivo para el año 2011 se ubicó en el 38.51% de los cuales el pasivo corriente no tiene mayor relevancia. En cuanto al pasivo a largo plazo constituido por los acreedores varios quienes son los mismos propietarios representa el 36.83%, esto debido a la capitalización que hicieron los mismos para poder aumentar capital de trabajo y así mismo poder cumplir con las licitaciones, pero el hecho de que no se constituyeran como aportes sociales es por los gastos que implican el cambio de escrituras públicas, cámara de comercio, entre otros.

Finalmente el patrimonio en el año 2011 es del 61.4% del total de los activos, el patrimonio se ve reflejado en su mayoría en los aportes sociales los cuales no han tenido ninguna modificación así mismo hay que tener en cuenta que la empresa está financiada en su mayoría por recursos propios.

La contabilidad se encuentra documentada con los soportes de origen interno, y externo, debidamente fechados y autorizados por quienes intervienen en ellos, los soportes se anexan a los comprobantes de contabilidad respectivos, dejando constancia, se conservan archivados en orden cronológico y de tal manera que sea posible su verificación. La información es neutral, verificable y representa fielmente los hechos económicos.

Los estados financieros son elaborados con fundamento en los libros de contabilidad (DR: 2649/93) los que se registraron previamente ante la Cámara de Comercio de Pasto, de tal forma que garantizan su autenticidad e integridad.

5.2.2 Análisis Horizontal.

Cuadro 11 Análisis Horizontal Estado de Resultados año 2010 comparado con 2011

ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES - ASERVINAL LTDA.				
ESTADO DE RESULTADOS				
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010 Y 2011 (EN MILES DE PESOS)				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2011	AÑO 2010	VARIACIÓN	
	Valor	Valor	ABSOLUTA	%
INGRESOS				
Ingresos operacionales	470.101.145	447.447.543	22.653.602	5,1%
Costo de venta	35.665.378	29.132.382	6.532.996	22,4%
UTILIDAD BRUTA	434.435.767	418.315.161	16.120.606	3,9%
GASTOS OPERACIONALES	403.613.513	390.267.849	13.345.664	3,4%
Gastos de Personal	342.623.224	309.142.708	33.480.516	10,8%
Impuestos	3.096.899	1.000.000	2.096.899	209,7%
Arrendamientos	3.960.003	3.992.730	-32.727	-0,8%
Seguros	2.207.316	2.006.011	201.305	10,0%
Servicios	21.930.515	11.944.348	9.986.167	83,6%
Gastos Legales	3.245.843	6.809.532	-3.563.689	-52,3%
Gastos de Viaje	103.000	146.727	-43.727	-29,8%
Diversos	26.446.713	55.225.793	-28.779.080	-52,1%
UTILIDAD OPERACIONAL	30.822.254	28.047.312	2.774.942	9,9%
Ingresos no operacionales	2.478.117	1.379.077	1.099.039	79,7%
Gastos no operacionales	1.498.007	559.793	938.214	167,6%
UTILIDAD OP. EN EJERCICIO	31.802.364	28.866.596	2.935.768	10,2%
Gastos no deducibles	1.277.416	1.183.718	93.698	7,9%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.524.948	27.682.878	2.842.070	10,3%

Fuente: La presente Investigación.

El análisis horizontal es un análisis dinámico pues involucra dos o más periodos, en el caso de la empresa ASERVINAL se toma como base los años 2010 y 2011.

Como se mencionó anteriormente los ingresos operacionales de la empresa ASERVINAL LTDA. provienen de la prestación del servicio de aseo, limpieza industrial y mantenimiento de áreas locativas; las ventas aumentaron en \$ 22.653.602 lo cual representa un 5.1% relacionando los años 2010 y 2011, esto gracias al constante trabajo por parte de la administración, la cual ha mantenido los contratos con entidades públicas con los cuales se venían trabajando desde el año 2010; así como la incursión en nuevas contrataciones a través de licitaciones.

En cuanto a los costos estos crecieron en un 22.4% y por valor de \$ 6.532.996, debido al incremento en ventas fue necesario la compra de más insumos para poder atender la demanda de servicios; es decir hubo un aumento proporcional a las ventas.

Se puede observar que los gastos de personal tuvieron un aumento en \$ 33.480.516 entre el año 2010 al 2011 representados en un 10.8%, estos gastos son los que absorben en gran mayoría la utilidad bruta en ventas; se cumple con todas las prestaciones de ley, así como dotaciones y todo lo necesario para poder cumplir con el objeto social teniendo como prioridad la satisfacción de los empleados, de este modo la empresa está muy bien representada en todas las entidades en las cuales ASERVINAL presta sus servicios. En los dos años objeto de estudio el promedio de empleados fue de 55 personas.

Con relación a los servicios que en su mayoría son por transportes hubo un crecimiento de un año a otro en 83.6% y por valor de \$ 9.986.167, al incrementarse las ventas fue necesario que en los municipios de Nariño y Putumayo se entregara una mayor cantidad de insumos de acuerdo a la logística empleada por la empresa.

Tanto los ingresos no operacionales como los gastos no operacionales presentaron un incremento para el año 2011 producto de rendimientos financieros y descuentos comerciales, como también por gastos ocasionados por costos bancarios.

La utilidad del Ejercicio tuvo un aumento entre los años de comparación de 10.3% lo que comprueba una buena gestión operativa acorde a los objetivos de la empresa.

Cuadro 12 Análisis Horizontal Balance General a 31 de Diciembre de 2010
Comparado a 31 de Diciembre de 2011.

ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES - ASERVINAL LTDA. BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2011 (En miles de pesos) ANÁLISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2011	AÑO 2010 (B)	VARIACIÓN ABSOLUTA	%
	Valor	Valor		
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	11.766.030	14.386.300	-2.620.270	-18,21%
Bancos	1.945.705	10.910.351	-8.964.646	-82,17%
Inversiones	123.722.743	65.691.959	58.030.784	88,34%
Deudores	7.000.000	6.169.238	830.762	13,47%
Cuentas por cobrar socios	60.000.000	20.000.000	40.000.000	200,00%
Impuestos sobre las ventas por pagar	2.111.450	1.566.005	545.445	34,83%
Anticipos de impuestos y contrib.	12.307.967	11.752.158	555.809	4,73%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	218.853.895	130.476.011	88.377.884	67,73%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	41.775.405	36.439.805	5.335.600	14,64%
Maquinaria y equipo	12.728.050	12.728.050	0	0,00%
Equipo de oficina	12.221.080	6.885.480	5.335.600	77,49%
Equipo de computación y comunicación	16.826.275	16.826.275	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	260.629.300	166.915.816	93.713.484	56,14%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	4.368.308	2.653.772	1.714.536	64,61%
Retención en la fuente	0	192.282	-192.282	-100,00%
Retención y aportes de nomina	4.368.308	2.461.490	1.906.818	77,47%
PASIVO A LARGO PLAZO	96.000.000	25.000.000	71.000.000	284,00%
Acreedores varios	96.000.000	25.000.000	71.000.000	284,00%
TOTAL PASIVO	100.368.308	27.653.772	72.714.536	262,95%
PATRIMONIO				
Aportes sociales	100.000.000	100.000.000	0	0,00%
Reservas obligatorios	3.836.969	1.902.909	1.934.060	101,64%
Utilidades acumuladas	25.899.075	9.676.257	16.222.818	167,66%
Utilidad del ejercicio	30.524.948	27.682.878	2.842.070	10,27%
TOTAL PATRIMONIO	160.260.992	139.262.044	20.998.948	15,08%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	260.629.300	166.915.816	93.713.484	56,14%

Fuente: La presente Investigación.

Para el año 2011 se presentó una disminución tanto en caja como en bancos en un 18.21% correspondiente a (\$ 2.620.270) y 82.17% por valor (\$ 8.964.646) respectivamente, pero esto debido al aumento en inversiones las cuales fueron por valor de \$ 58.030.784 representando un 88.34% en entidades fiduciarias, las cuales generaron para la empresa rendimientos que se ven reflejados en el estado de resultados.

Las cuentas por cobrar a socios son otro rubro representativo de los activos corrientes por lo que aumentaron en \$ 40.000.000 se deben a unos préstamos otorgados decretados en junta directiva.

La propiedad, planta y equipo registra los activos tangibles de propiedad de la empresa, adquiridos y utilizados en forma permanente en desarrollo de su objeto social, este rubro tuvo un incremento del 77.49% correspondiente a \$ 5.335.600, esto debido a la compra de un computador para dotar la oficina así como archivos.

En cuanto al total de activos se presentó un incremento de \$93.713.484 correspondiente a 56.14%.

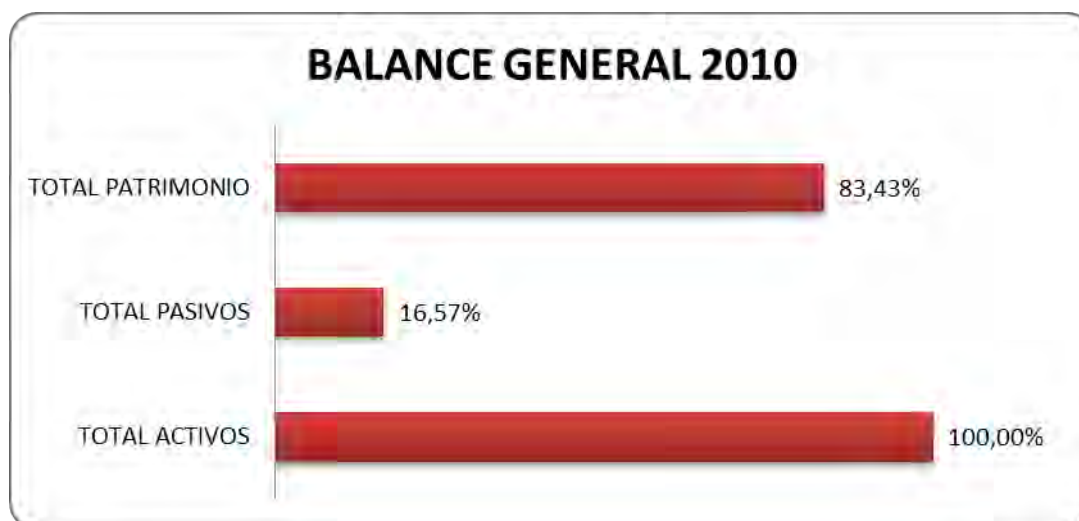
Entre los años de comparación el Pasivo se incrementó en 262.95% correspondiente a \$ 72.714.536, de los cuales los acreedores varios representan el mayor porcentaje.

El pasivo corriente no tiene un valor significativo de un año a otro. En cuanto al pasivo a largo plazo constituido por los acreedores varios se incrementó en \$ 71.000.000 debido al endeudamiento con los socios, pues decidieron tomar esta figura contable de financiación por los gastos que se incurrían al cambiar escrituras públicas y cámara de comercio.

Finalmente el Patrimonio se incrementó en un 15.08% entre los años comparados que equivale a un aumento en variación absoluta de \$ 20.998.948.03. Donde el rubro más significativo está compuesto por las utilidades acumuladas.

Los Estados Financieros de ASESORÍAS Y SERVICIOS NACIONALES "ASERVINAL LTDA.". Entre los periodos comprendidos de Enero a Diciembre del año 2010 y 2011 se ajustan a los principios y normas de contabilidad contenidas en el Decreto 2649 de 1993.

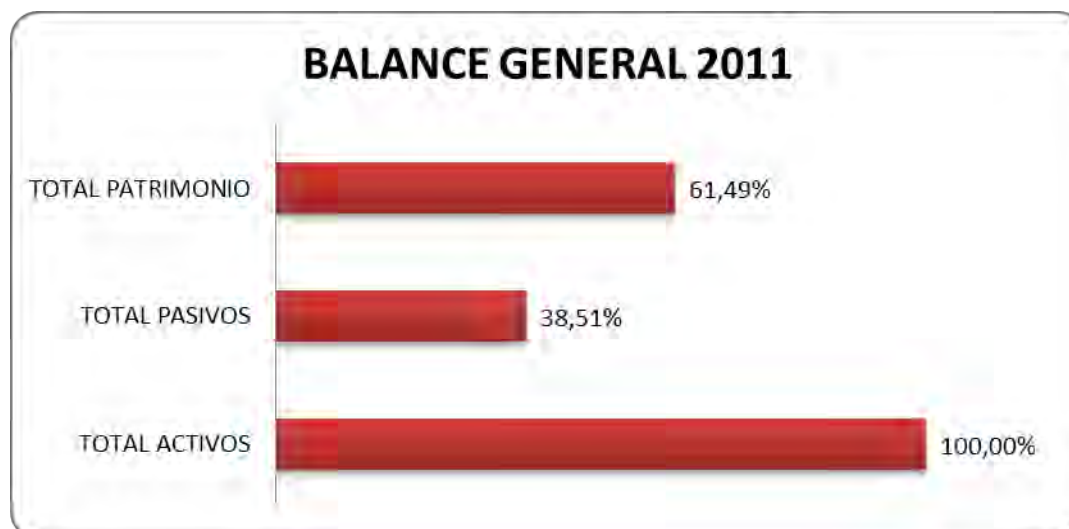
Gráfico 1. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2010



Fuente: Esta investigación

En el año 2010 la estructura financiera esta representada asi: los pasivos representan el 16.57% del total de los activos y el patrimonio el 83.43%, es asi como se observa que la empresa esta financiada en su mayoria por recursos propios.

Gráfico 2. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2011



Fuente: Esta investigación

En el año 2011 la estructura financiera cambia significativamente y esta representada asi: los pasivos constituyen el 38.51% del total de los activos y el

patrimonio el 61.49%, pero al igual que en el año 2010 la empresa se encuentra financiada en su mayoría por recursos propios.

Gráfico 3. Representación Estado de resultados 2010



Fuente: Esta investigación

En el año 2010 el costo de ventas representa el 6.51%, los gastos operacionales el 87.22%, ingresos no operacionales el 0.31%, gastos no operacionales el 0.39% y utilidad neta el 6.19% con respecto al 100% que son los ingresos por ventas.

Gráfico 4. Representación Estado de resultados 2011



Fuente: Esta investigación

Con respecto al año 2011 el costo de ventas fue del 7.59%, gastos operacionales el 85.86%, ingresos no operacionales el 0.53%, gastos no operacionales el 0.59% y utilidad neta el 6.49%.

5.3 ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS

5.3.1. Concepto. “Las Razones Financieras son uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis Financiero Empresarial, ya que estas miden en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Igualmente, presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, y pueden precisar los grados de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Estas Razones son índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de la empresa a través del tiempo en los años de comparación, y tienen por objeto mostrar la situación financiera de la empresa en un momento determinado.

Cuadro 13. Indicadores de liquidez.

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
Indicador de Liquidez	Activo Corriente	=	130.476.011	49,17	218.853.895	50,10
	Pasivo Corriente		2.653.772		4.368.308	
Capital de Trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	=	130.476.011	127.822.239	218.853.895	214.485.587
			2.653.772		4.368.308	

Fuente: Esta investigación

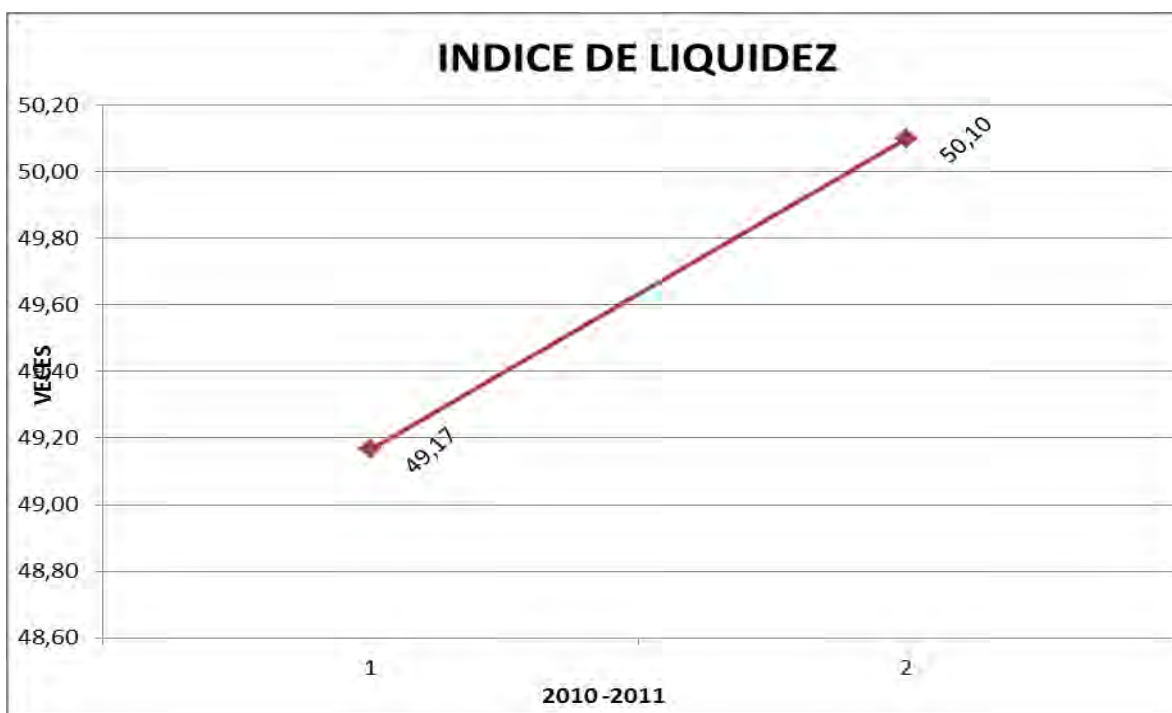
La liquidez es la facilidad con la cual una inversión puede convertirse en efectivo a corto plazo, en cuanto a los indicadores de liquidez; la empresa presenta una razón corriente de 49.17 para el año 2010 y 50.10 para el 2011, lo que indica que no ha tenido inconvenientes para cumplir con sus acreedores a corto plazo. Esta situación se debe a que la empresa exige el pago inmediato a sus clientes después de haberles prestado el servicio, por tal razón cuenta con un buen activo corriente el cual se concentra en su mayoría en las inversiones.

Se puede concluir que la empresa cuenta con una satisfactoria liquidez, tiene capacidad para pagar sus obligaciones de corto plazo. Si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de sus deudas en menos de un año podría realizarlo sin inconvenientes. Todo esto gracias a la exigibilidad de sus activos, pues como se vio anteriormente el activo se concentra en su mayoría en inversiones en cuentas fiduciarias las cuales son de exigibilidad inmediata si ASERVINAL lo requiriera.

De igual manera se puede observar que el Capital de Trabajo ha ido creciendo paulatinamente a través de los dos años analizados. A 31 de diciembre de 2010 fue de \$127.822.238, y a 31 de Diciembre de 2011 fue de \$214.485.586. Es importante mencionar que los resultados son positivos donde se cuenta con un capital de trabajo para poder operar normalmente, además en la empresa se presenta un nivel de capital de trabajo constante ya que no existe estacionalidad de las ventas. Se observa que existe un nivel exigible de pasivos corrientes que es posible cubrirlo adecuadamente con los activos corrientes.

Los indicadores se agrupan de acuerdo a la información suministrada por ASERVINAL y se expresa así:

Gráfico 5. Índice de liquidez



Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Capital de Trabajo



Fuente: Esta investigación

5.3.3 Razones De Endeudamiento. El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de una empresa.

Las razones de endeudamiento permiten analizar el hecho de que las empresas no necesitan financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, sino que se pueden apalancar en otros recursos externos.

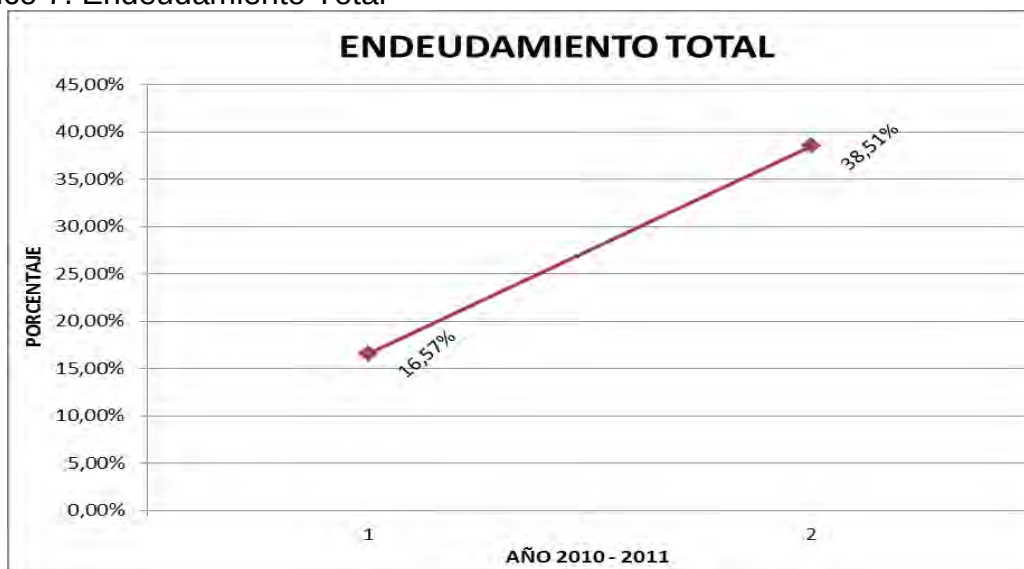
Cuadro 14. Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						
INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
Endeudamiento Total	Pasivo *100	=	27.653.772	16,57%	100.368.308	38,51%
	Activo Total		166.915.816		260.629.300	
Endeudamiento a Corto plazo	Pasivo corriente *100	=	2.653.772	9,60%	4.368.308	4,35%
	Pasivo total		27.653.772		100.368.308	
Carga Financiera	Gastos Fcieros * 100	=	559.793	0,13%	1.498.007	0,32%
	Ventas Netas		447.447.543		470.101.145	

Fuente: Esta investigación

En cuanto a estos indicadores, se encuentra el nivel de endeudamiento, el cual señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 16.57% para 2010 y 38.51% para 2011. Es decir, que la Empresa ha manejado en promedio 20% de endeudamiento externo en los años analizados. Esto quiere decir que por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos, el 16.57%, y 38.51% han sido financiados por los acreedores y los accionistas son dueños del complemento, es decir, el 83.43% (2010), y 61.49% (2011). Estas cifras se deben en gran medida al pasivo a largo plazo pues está representado por acreedores varios quienes a su vez son los mismos dueños que han financiado la empresa para tener un mejor capital de trabajo y así poder cumplir y participar en las licitaciones con entidades del sector público, además podemos decir que el riesgo de la empresa está concentrado en los socios pues son ellos quienes están aportando casi todo el capital con el que cuenta la empresa. Otro punto que se destaca es que para el año 2011 los pasivos crecieron y por tanto se presentó un decrecimiento en el patrimonio. Sin embargo el comportamiento del endeudamiento es adecuado ya que es manejable y tomando de parámetro un 40% de pasivos y un 60% de patrimonio, la empresa maneja un excelente nivel de endeudamiento.

Gráfico 7. Endeudamiento Total



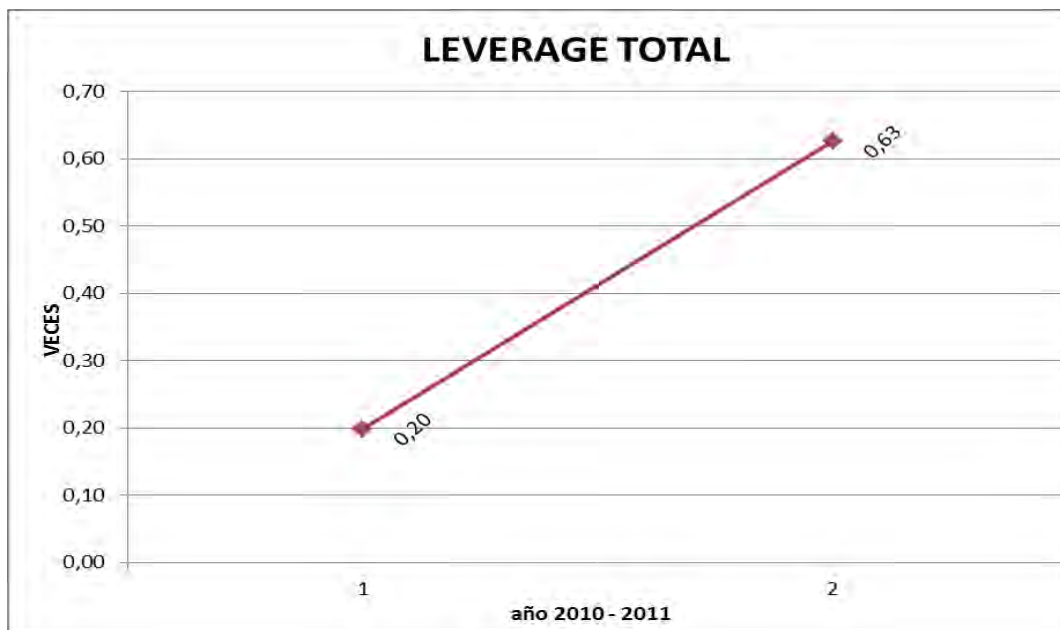
Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Leverage Total

RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)					
INDICADOR	FORMULA		2010		2011
Leverage Total	Pasivo	=	27.653.772	0,20	100.368.308
	Patrimonio		139.262.044		160.260.992
					0,63

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios para con los acreedores de la empresa, es decir para saber quién asume mayor riesgo en la empresa. En este caso para el año 2011 hay que rescatar que casi toda la financiación está dada por los socios pues como se mencionó anteriormente, los socios financiaron la empresa a través de la figura de acreedores varios para poder aumentar el capital de trabajo.

Gráfico 8. Leverage total



Fuente: Esta investigación

5.3.4. Razones De actividad. Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance y cuentas de resultado. Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las Finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

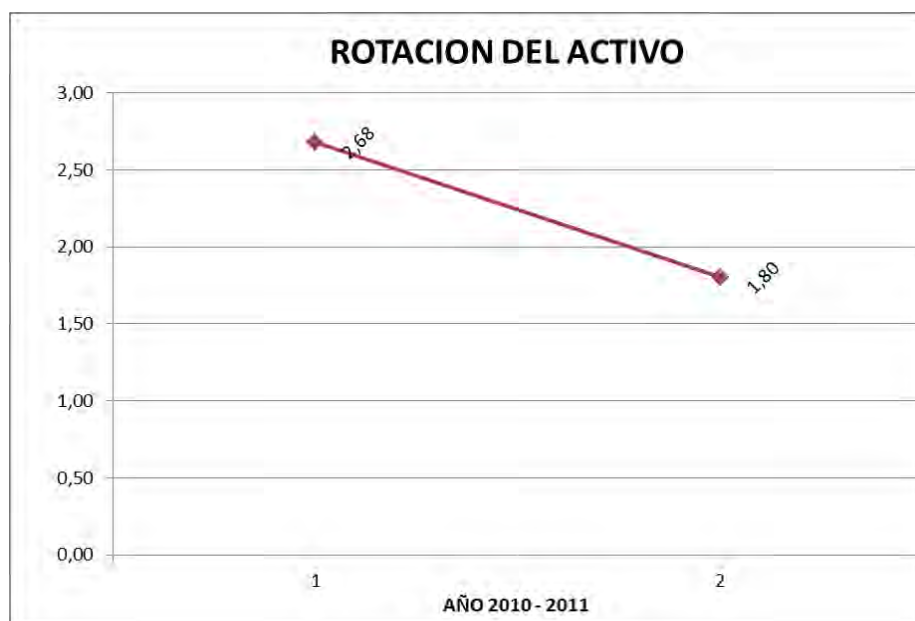
Cuadro 16. Indicadores de Actividad

RAZONES DE ROTACIÓN O DE ACTIVIDAD						
INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
Rotación del Activo	Ventas Netas	=	447.447.543	2,68	470.101.145	1,80
	Activo Total		166.915.816		260.629.300	
Rotación de Cartera	Ventas Netas	=	447.447.543,00	72,53	470.101.145,00	67,16
	Cartera		6.169.238,00		7.000.000,00	

Fuente: Esta investigación

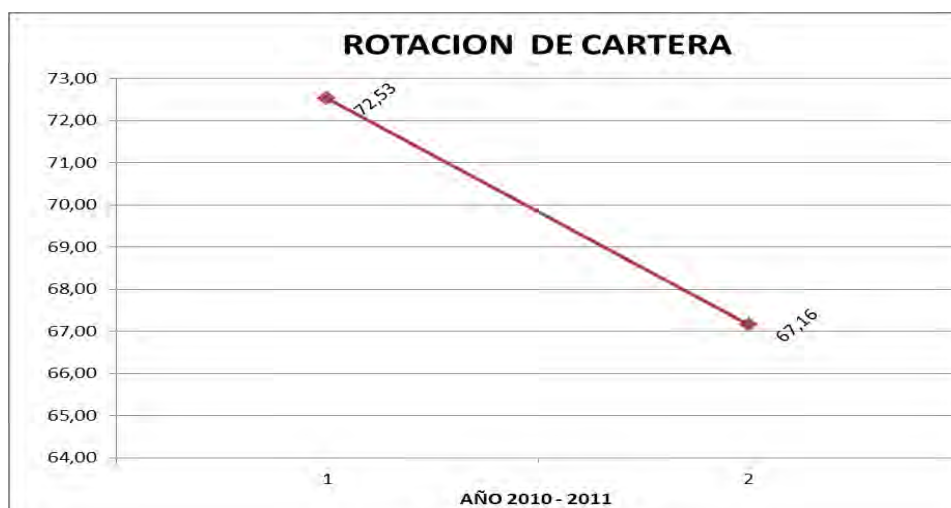
La influencia que existe entre el capital invertido en los activos y las ventas es mínima ya que para el año 2010 por cada peso invertido en estos, se generaron \$2.68, para el año 2011 disminuye a \$1.80.

Gráfico 9. Rotación del activo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Rotación de cartera



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la recuperación de cartera la empresa para el año 2010 tenía una rotación de 72.53 veces y necesitaba de 5 días aproximadamente, en el año 2011 tuvo un deceso a 6.17 veces y por consiguiente los días promedio de recuperación se incrementaron a 5.44. En comparación con la política de cartera que maneja la empresa el índice de rotación es adecuado ya que el parámetro para cobros es de 8 días y la empresa está logrando recuperarla en 5 días en promedio. También cabe resaltar que ha habido un adecuado manejo de crédito y cobro. Además esto es una explicación del porque la razón corriente es tan alta, pues la cartera es exigible rápidamente.

Es de mencionar que para la empresa ASERVINAL para el presente diagnostico financiero no se han tomado en cuenta indicadores como la rotación de cuentas por pagar e inventarios y por lo tanto no es posible calcular el ciclo de efectivo, las razones son que en primer lugar la empresa no maneja inventarios y por lo tanto este indicador no se tiene en cuenta para la empresa puesto que al ser una empresa prestadora de servicios los inventarios no representan un rubro importante, ya que la actividad que desarrolla no se centra en la salida de inventarios. Las cuentas por pagar a quienes suministran insumos son pagadas de contado ya que son por valores no muy altos.

5.3.5. Razones De Rendimiento. Se tiene en cuenta márgenes de utilidad y de rentabilidad.

Los márgenes de utilidad miden la efectividad de la gerencia para generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión, mediante el control de costos y gastos, y, del correcto uso de los recursos de la empresa. Mientras mayores sean

los resultados, mayor será la prosperidad para la misma empresa. Mientras que la rentabilidad es el beneficio que espera un inversionista por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa de inversión.

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

Cuadro 17. Indicadores de Rendimiento

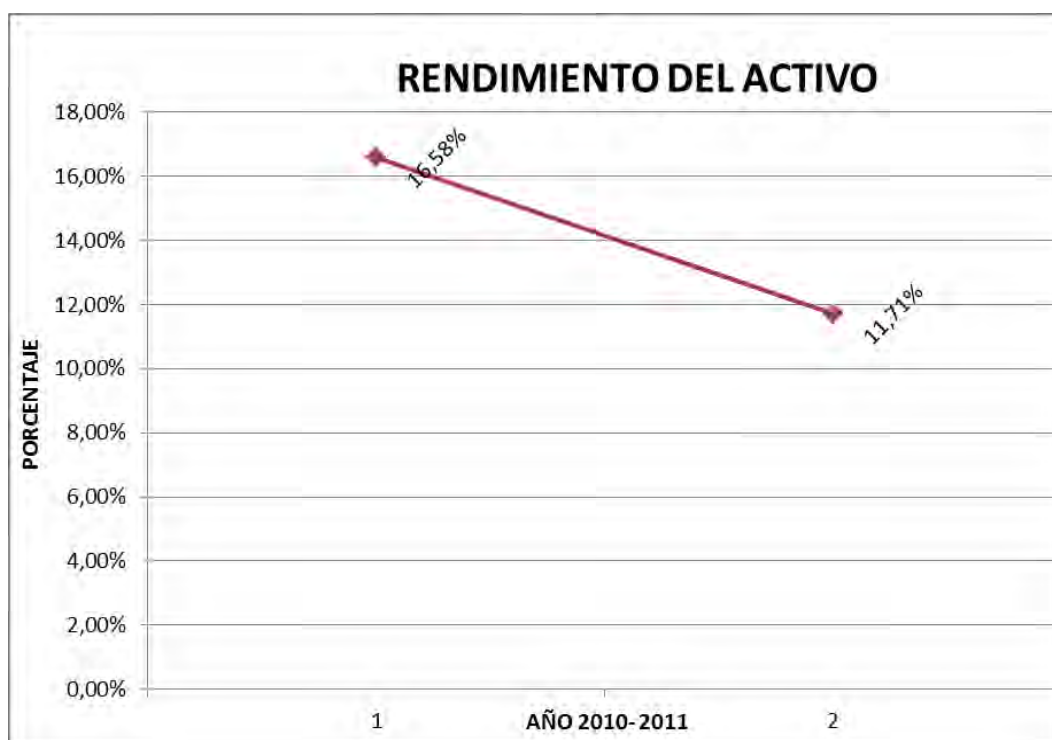
INDICADORES DE RENDIMIENTO					
INDICADOR	FORMULA		2010	2011	
Margen Operacional	Utilidad Operacional * 100	=	28.047.312	6,27%	30.822.254
	Ventas Netas		447.447.543		
Margen Neto	Utilidad neta * 100	=	27.682.878	6,19%	30.524.948
	Ventas Netas		447.447.543		
Rentabilidad del Activo	Utilidad neta * 100	=	27.682.878	16,58%	30.524.948
	Activo Total		166.915.816		
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta * 100	=	27.682.878	19,88%	30.524.948
	Patrimonio		139.262.044		

Fuente: Esta investigación

- Margen operacional: En el 2010 el margen operacional fue del 6.27% aumentando en un bajo porcentaje para el 2011 en 6.56%, en cuanto a estos resultados se tiene en cuenta que los costos de la empresa son relativamente bajos y tienen un nivel mínimo de representación frente a las ventas ya que los insumos que se requieren para la prestación de los servicios son económicos. Pero son los gastos operacionales los que absorben en su mayoría el margen bruto en ventas, mas pues estos corresponden al 87.22% en 2010 y 85.86% en el 2011. Los gastos operacionales representan una buena parte de los ingresos ya que los servicios que presta la empresa básicamente constan de mano de obra, debe examinarse a que se debe el incremento exagerado de los gastos operacionales ya que este no creció igual que las ventas. Es preciso que la gerencia analice si es conveniente o no el exagerado crecimiento en personal y si existe total ocupación o se presentan desperdicio del tiempo del personal.
- Margen neto: para el año 2010 este indicador fue de 6.19% entre tanto en el año 2011 el Margen neto fue de 6.49%. la variación entre el margen operacional y el margen neto es mínimo pues las cuentas que se analizan entre un margen y otro son los ingresos y gastos no operacionales, los cuales no son muy representativos para hacer un análisis.

- **Rentabilidad del activo (ROA):** El rendimiento del Activo fue del 16.58% para el año 2010, mientras que para el año 2011 se obtuvieron rendimientos del 11.71%. La inversión que la empresa ha realizado es rentable debido a que su capital social invertido es muy alto y el resultado del ejercicio reflejado es positivo. La empresa es productiva y esto genera que exista rentabilidad dentro de la actividad económica a la que se dedica. A pesar que en el 2011 la inversión de los activos fue mayor, la rentabilidad bajo, la causa de esto, es que la mayor parte de la inversión fue hecha en cuentas fiduciarias mas no para incrementar las ventas y poder obtener unas utilidades más altas. Aunque el margen de utilidad es bajo hay que resaltar que se deben controlar los gastos por personal, pues estos son los que absorben las utilidades en gran medida.

Gráfica 11. Rentabilidad del activo

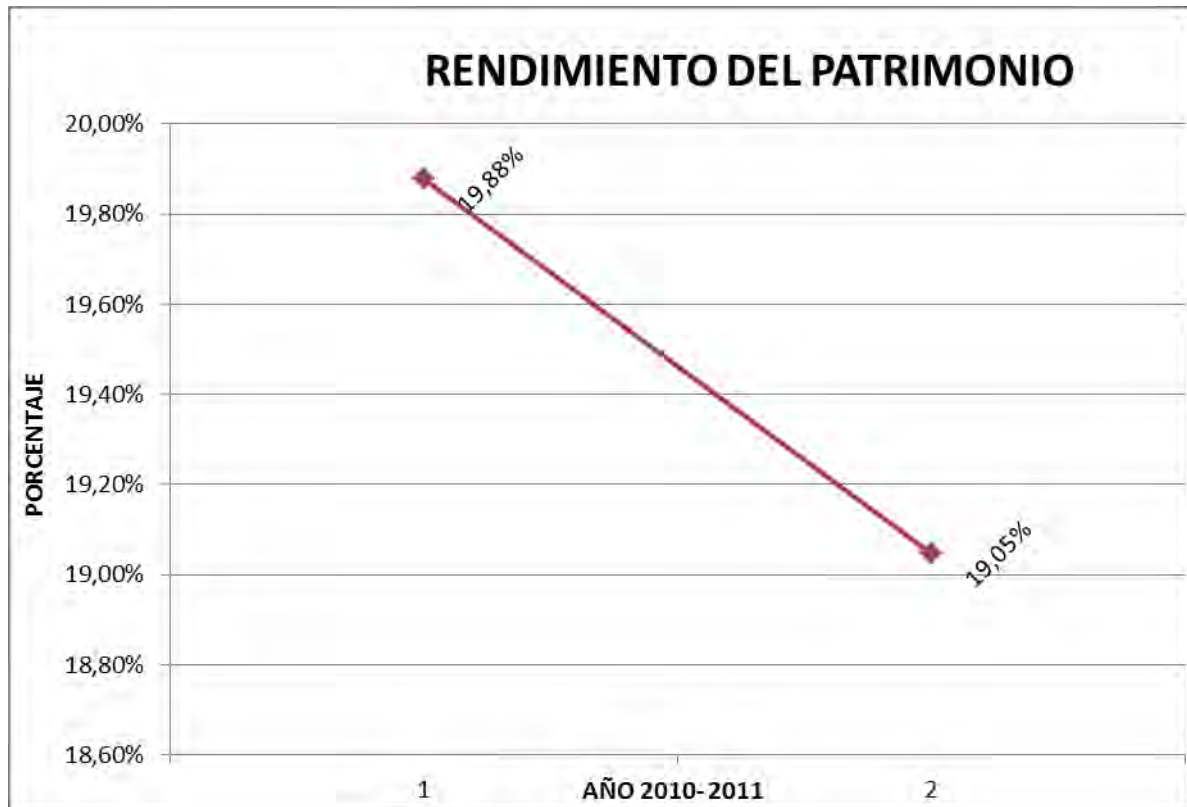


Fuente: Esta investigación

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE):** El Patrimonio en el año 2010 generó una Rentabilidad del 19.88%, entre tanto para el año 2011 fue de 19.05%. Se puede decir que para el capital que se ha invertido la rentabilidad del patrimonio es buena, no es más alta por lo que la empresa maneja un riesgo bajo y por lo tanto la rentabilidad es proporcional al riesgo, cabe anotar que la rentabilidad se sacrifica por la liquidez, pues como se vio anteriormente la liquidez que maneja la empresa es muy alta, pues se debe tener disponible un

buen capital de trabajo para poder atender todas las obligaciones que tiene la empresa que en su mayoría son laborales.

Gráfica 12. Rentabilidad del Patrimonio



Fuente: Esta investigación

5.4. ÍNDICE DUPONT

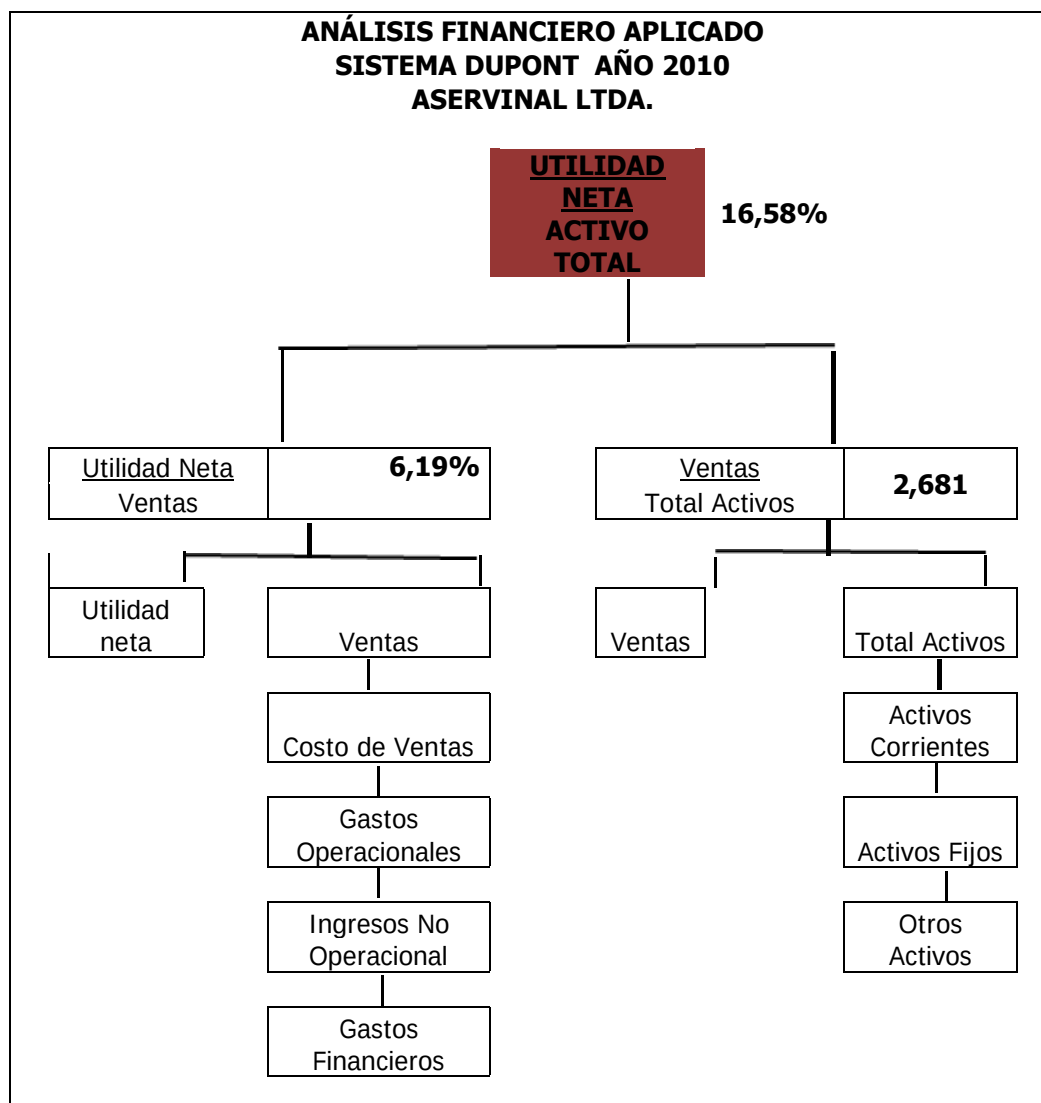
5.4.1. El sistema de análisis Dupont permite identificar las verdaderas fuentes del retorno sobre activos y patrimonio.

Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

El índice Dupont reúne el margen neto de utilidades y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la

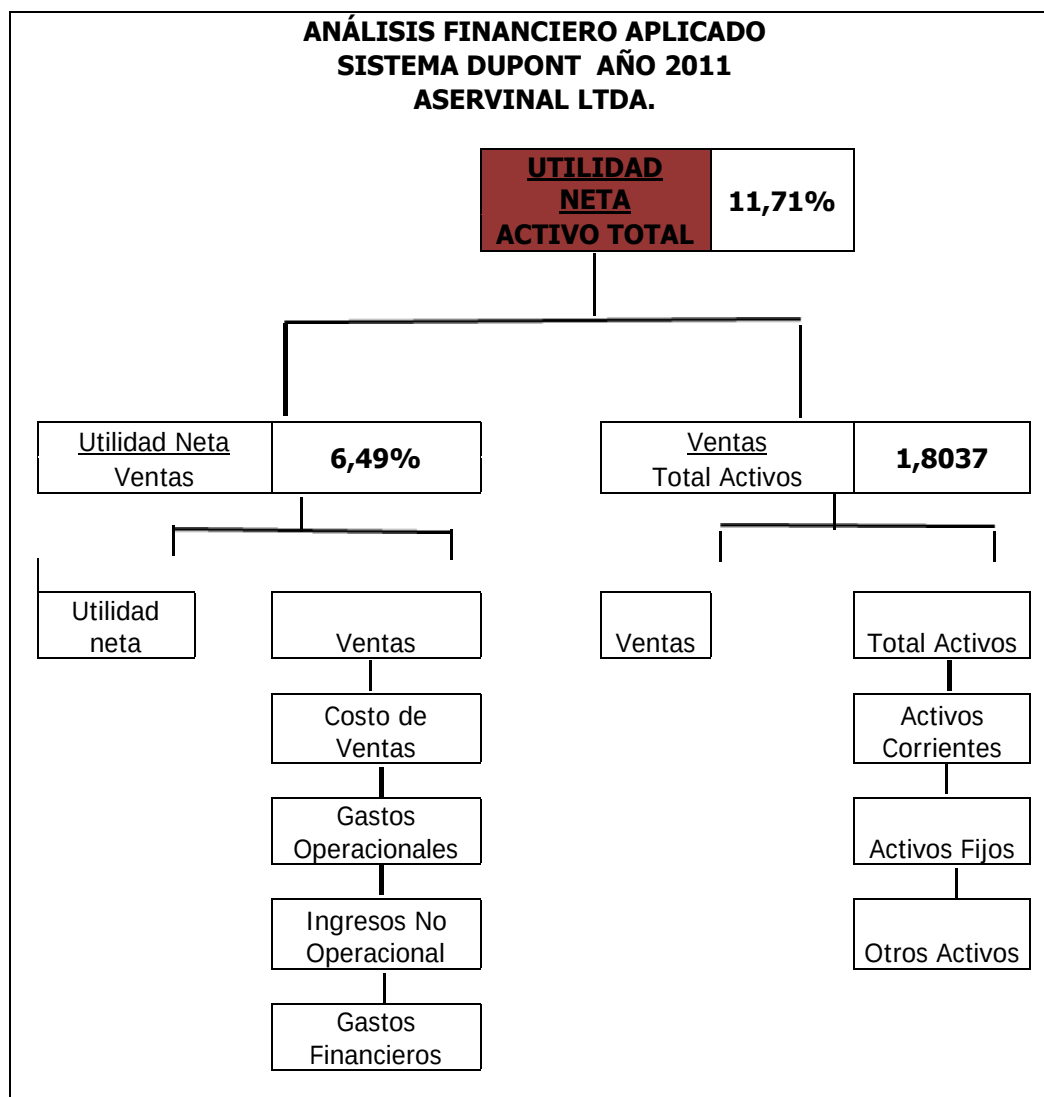
generación de ventas. Además permite calcular la rentabilidad patrimonial de la empresa integrando la estructura financiera (total activo/total patrimonio) con el retorno sobre el activo (margen neto*rotación de activo)

Gráfico 13. Sistema Dupont 2010



Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Sistema Dupont 2011



Fuente: Esta investigación

5.5 PLANEACIÓN FINANCIERA

La Planeación Financiera requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor.⁶²

⁶² UNIVERSIDAD SAN MARTIN. "Modulo Gerencia Financiera" .Paola Galeano y John Fernando Tinjacá Infante

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.⁶³

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos. Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

Los requisitos para una planificación efectiva son:

PREVISIÓN: Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.

FINANCIACIÓN ÓPTIMA: No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN: Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean

⁶³ CARRILLO Gladys. "Análisis y Administración Financiera". Eco ediciones. Bogotá 2003. Pag.145

necesarias. "... los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

5.5.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

La Planeación Estratégica Financiera se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna; se usa para determinar cómo un negocio puede alcanzar sus metas y objetivos estratégicos y evaluar si éstos son alcanzables desde el punto de vista financiero.

La Planeación estratégica es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque facilita información para coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos.

Al realizar el diagnostico estratégico financiero también se puede determinar las mejores opciones y recursos que se dispone, teniendo en cuenta factores como el tiempo, el objeto social, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.⁶⁴

Se realizó el diagnostico financiero en ASERVINAL, insumo necesario para la planeación financiera y el diseño del plan de acción financiero

⁶⁴ ORTIZ Anaya Héctor." Análisis Financiero Aplicado". Edición 13ª. Universidad Externado de Colombia. Pág. 121

ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS					
ASERVINAL					
BALANCE GENERAL	2010 Año 1	2011 Año 2	% Año 1	% Año 2	Var% 1-2
Disponible	25.297,0	13.712,0	15,2%	5,3%	-45,8%
Inversiones Temporales	65.692,0	123.723,0	39,4%	47,5%	88,3%
Deudores	6.169,0	7.000,0	3,7%	2,7%	13,5%
Cuentas por cobrar socios	20.000	60.000,0			
Impuestos sobre las ventas por pagar	1.566	2.111,0			
Anticipos de impuestos y contrib.	11.752	12.308,0			
Inventarios	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Activo Corriente	130.476,0	218.854,0	78,2%	84,0%	67,7%
Equipo de oficina	6.885,0	12.221,0	4,1%	4,7%	77,5%
Equipo de computo y comunicación	16.826,0	16.826,0	10,1%	6,5%	0,0%
Maquinaria y Equipo	12.728,0	12.728,0	7,6%	4,9%	0,0%
Depreciación acumulada	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Otros Activos	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Activo No Corriente	36.439,0	41.775,0	21,8%	16,0%	14,6%
Total Activos	166.915,0	260.629,0	100,0%	100,0%	56,1%
	Año 1	Año 2	% Año 1	% Año 2	Var% 1-2
Obligaciones financieras	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Proveedores	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Cuentas por pagar	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Retencion en la Fuente	192,0	0,0	0,1%	0,0%	-100,0%
Retencion y Apotes de Nomina	2.461,0	4.368,0	1,5%	1,7%	77,5%
Pasivo Corriente	2.653,0	4.368,0	1,6%	1,7%	64,6%
Acreedores Varios	25.000,0	96.000,0	15,0%	36,8%	284,0%
Pasivo Largo Plazo	25.000,0	96.000,0	15,0%	36,8%	284,0%
Capital social	100.000,0	100.000,0	59,9%	38,4%	0,0%
Utilidades acumuladas	9.676,0	25.899,0	5,8%	9,9%	167,7%
Reservas obligatorias	1.903,0	3.837,0	1,1%	1,5%	101,6%
Utilidades del ejercicio	27.683,0	30.525,0	16,6%	11,7%	10,3%
Patrimonio	139.262,0	160.261,0	83,4%	61,5%	15,1%
Total Pasivo y Patrimonio	166.915,0	260.629,0	100,0%	100,0%	56,1%

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2011	% Año 1	% Año 2	Var% 1-2
	Año 1	Año 2			
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0	100,0%	100,0%	5,1%
-Costo de Ventas	29.132,0	35.335,0	6,5%	7,5%	21,3%
Utilidad Bruta	418.316,0	434.766,0	93,5%	92,5%	3,9%
-Gastos Administración	390.268,0	403.614,0	87,2%	85,9%	3,4%
-Gastos de Ventas	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
Utilidad Operacional	28.048,0	31.152,0	6,3%	6,6%	11,1%
+Ingresos No Operacionales	2.478,0	1.379,0	0,6%	0,3%	-44,4%
-Gastos no Operacionales	1.498,0	560,0	0,3%	0,1%	-62,6%
Utilidad antes de impuestos	29.028,0	31.971,0	6,5%	6,8%	10,1%
Gastos no deducibles	1.184,0	1.277,0	0,3%	0,3%	7,9%
Utilidad Neta	27.844,0	30.694,0	6,2%	6,5%	10,2%
Depreciación	0,0	0,0			
Gastos Operacionales	390.268,0	403.614,0			
EBITDA	28.048,0	31.152,0			

Indicador	Cálculo	
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa/Activos Operativos	Utilidad operativa por cada cien pesos de activos operacionales
Productividad Activos Operativos	Ingreso Operacional/Activos Operativos	Pesos de ingreso por cada peso de activos operativos
Productividad KTO	Ingreso Operacional/KTO	Pesos de ingreso por cada peso invertido en capital de trabajo operativo
Productividad Capital Fijo	Ingreso Operacional/Capital Fijo	Pesos de ingreso por cada peso invertido en capital fijo
Días de Recaudo del Ingreso	Deudores Clientes*360/Ingreso Operacional	Tiempo promedio entre la venta y el recaudo del ingreso
Días de Reposición de Inventarios	Inventarios*360/Costo Ventas	Tiempo promedio entre la compra de mercancías y el momento de la venta.
Margen Operativo	Utilidad Operativa/Ingreso Operacional	Utilidad operativa por cada cien pesos de ingreso operacional
Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ingreso Operacional	Utilidad bruta por cada cien pesos de ingreso operacional
Gastos de Administración	Gastos Administrativos/Ingreso Operacional	Valor del gasto administrativo por cada cien pesos de ingreso operacional
Gastos de Ventas	Gastos Ventas/Ingreso Operacional	Valor del gasto de ventas por cada cien pesos de ingreso operacional
RONA	UODI/AON	
Productividad AON	Ingreso Operacional/AON	
Productividad KTNO	Ingreso Operacional/KTNO	
%Financiación Operativa	Pasivo Operativo / Activos	
Productividad KTO	Ingreso Operacional/KTO	
Margen UODI	UODI/Ingreso Operacional	
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	Utilidad neta en pesos que se genera por cada cien pesos invertidos en patrimonio

CALCULO DE INDICADORES		
ASERVINAL		
	2010	2011
	Año 1	Año 2
ACTIVO OPERACIONAL	Año 1	Año 2
Deudores	6.169,0	7.000,0
Inventarios	0,0	0,0
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	6.169,0	7.000,0
Equipo de oficina	6.885,0	12.221,0
Equipo de computo y comunicaciór	16.826,0	16.826,0
Maquinaria y Equipo	12.728,0	12.728,0
Depreciación acumulada	0,0	0,0
Otros Activos	0,0	0,0
Capital Fijo Operativo	36.439,0	41.775,0
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	6.169,0	7.000,0
Capital Fijo Operativo	36.439,0	41.775,0
Activo Operacional	42.608,0	48.775,0
PASIVO OPERATIVO	Año 1	Año 2
Proveedores	0,0	0,0
Cuentas por pagar	0,0	0,0
Retencion en la Fuente	192,0	0,0
Retencion y Apotes de Nomina	2.461,0	4.368,0
Pasivo Operativo	2.653,0	4.368,0

Fuente Este Estudio. Nov/13

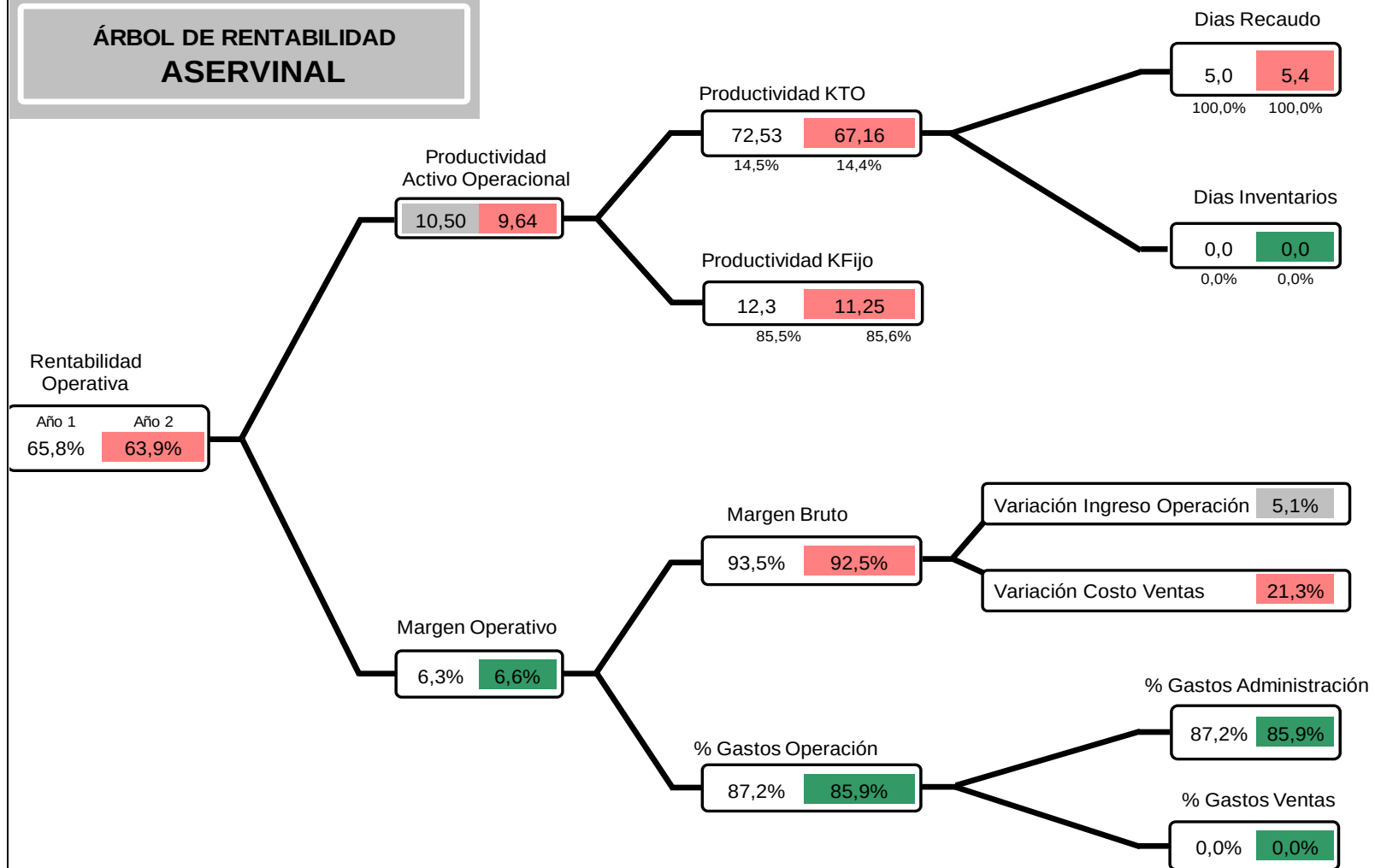
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	6.169,0	7.000,0
-Pasivo Operativo	2.653,0	4.368,0
Capital de Trabajo Operativo Neto	3.516,0	2.632,0
Variación Capital de Trabajo Operativo		831,0
Variación Pasivo Operativo		1.715,0
Variación KTNO		-884,0
RENTABILIDAD		
	Año 1	Año 2
Utilidad Operacional	28.048,0	31.152,0
Activo Operacional	42.608,0	48.775,0
Rentabilidad Operativa	65,8%	63,9%
Utilidad Neta	27.844,0	30.694,0
Patrimonio	139.262,0	160.261,0
Rentabilidad Patrimonial	20,0%	19,2%
PRODUCTIVIDAD		
	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Total Activos	166.915,0	260.629,0
Productividad Activos	2,68	1,80
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Activo Operacional	42.608,0	48.775,0
Productividad Activo Operacional	10,50	9,64
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Capital de Trabajo Operativo - KTO	6.169,0	7.000,0
Productividad KTO	72,5	67,2
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Capital Fijo Operativo	36.439,0	41.775,0
Productividad Capital Fijo Operativo	12,3	11,3
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Deudores	6.169,0	7.000,0
Días Recaudo del Ingreso	5,0	5,4
Costo de Ventas	29.132,0	35.335,0
Inventarios	0,0	0,0
Días Reposición de Inventarios	0,0	0,0

Fuente Este Estudio. Nov/13

MARGENES DE UTILIDAD	Año 1	Año 2
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Utilidad Neta	27.844,0	30.694,0
Margen Neto	6,2%	6,5%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Utilidad Operacional	28.048,0	31.152,0
Margen Operacional	6,3%	6,6%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Utilidad Bruta	418.316,0	434.766,0
Margen Bruto	93,5%	92,5%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Variación %		5,1%
Costo de Ventas	29.132,0	35.335,0
Variación %		21,3%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Gastos Operacionales	390.268,0	403.614,0
%Gastos Operacionales	87,2%	85,9%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Gastos de Administración	390.268,0	403.614,0
%Gastos Administración	87,2%	85,9%
Ingresos Operacionales	447.448,0	470.101,0
Gastos de Ventas	0,0	0,0
%Gastos de Ventas	0,0%	0,0%
% PARTICIPACION	Año 1	Año 2
Capital de Trabajo Operativo (KTO)	6.169,0	7.000,0
Activo Operacional	42.608,0	48.775,0
KTO/Activo Operacional	14,5%	14,4%
Capital Fijo Operativo	36.439,0	41.775,0
Activo Operacional	42.608,0	48.775,0
Capital Fijo / Activo Operacional	85,5%	85,6%
Deudores	6.169,0	7.000,0
Capital de Trabajo Operativo	6.169,0	7.000,0
Deudores/KTO	100,0%	100,0%
Inventarios	0,0	0,0
Capital de Trabajo Operativo	6.169,0	7.000,0
Inventarios/KTO	0,0%	0,0%
RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADORES RENTABILIDAD	Año 1	Año 2
Rentabilidad Operativa	65,8%	63,9%
Rentabilidad Patrimonial	20,0%	19,2%
INDICADORES PRODUCTIVIDAD		
Productividad Activo Operacional	10,5	9,6
Productividad KTO	72,5	67,2
Productividad Capital Fijo Operativo	12,3	11,3
Días Recaudo del Ingreso	5,0	5,4
Días Reposición de Inventarios	0,0	0,0
MARGENES DE UTILIDAD		
Margen Neto	6,2%	6,5%
Margen Operacional	6,3%	6,6%
Margen Bruto	93,5%	92,5%
%Gastos Operacionales	87,2%	85,9%
%Gastos Administración	87,2%	85,9%
%Gastos de Ventas	0,0%	0,0%

Fuente Este Estudio. Nov/13

ÁRBOL DE RENTABILIDAD ASERVINAL



5.5.1.2 INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES

Financieramente podemos decir que esta empresa tiene una gran necesidad de recursos para el desarrollo de su operación, pues a pesar que el KTO se incrementó ligeramente, el pasivo operativo se incrementó, lo cual ocasionó un decremento en el KTNO. Es decir es notorio que el pasivo operativo financia el KTO.

Para cubrir las necesidades de capital de trabajo en primer lugar se recurre al capital de trabajo de períodos anteriores, mayor financiación de los proveedores y el saldo de caja inicial, de hecho esta empresa cuenta con inversiones para financiar este desfase.

En resumen se puede decir que financieramente la empresa se encuentra bien, a pesar que tiene necesidades para cubrir el KTNO, pero tiene los recursos en disponible e inversiones para hacerlo; otro aspecto importante es que esta empresa tiene un bajo nivel de endeudamiento lo cual le deja una gran posibilidad de financiarse en el sistema financiero si lo llega a requerir.

No existen elementos de juicio para decir que la empresa si es rentable o no para los socios, lo que sí se puede afirmar es que de un año a otro hubo una disminución en el índice de rentabilidad patrimonial, el cual paso del 20% al 19.2%, lo que naturalmente a ningún inversionista le parecerá atractivo.

Se observa una desmejora en la productividad operativa ocasionada principalmente por el comportamiento en la productividad del capital fijo

Es importante resaltar que la productividad del KTO registró una disminución importante del 72,5% a 67,2%

Lo más negativo es la disminución en la rentabilidad operativa, ocasionada principalmente por la variación negativa en el margen operativo, comportamiento que se vio afectada por las dos variables, margen bruto y gastos operacionales. Toda esta situación se origina principalmente porque mientras que los ingresos crecieron, los costos lo hicieron también presionando fuertemente en la rentabilidad operativa de la empresa.

El nivel de endeudamiento es bajo

El recaudo no ha mejorado significativamente, ya que los días de recaudo pasaron de 5 a 5.4 días

Cuando el capital de trabajo operativo aumenta, se genera una mayor necesidad de recursos, disminuyendo el efectivo en la organización, y en el caso contrario como es el de la empresa, si disminuye el KTO, también lo hace la necesidad de

recursos y se genera mayor efectivo, pero se debe analizar conjuntamente con el pasivo operativo, el cual si disminuye, se genera mayor necesidad de recurso y menos efectivo para la organización como se aprecia

5.5.1.3 Evaluación financiera⁶⁵

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El "flujo neto de caja" es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos líquidos registrados período por período. El principio básico de la evaluación es: LA EMPRESA resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil se han identificado y cuantificado adecuadamente

Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

- Las erogaciones correspondientes a la inversión del patrimonio que se realiza principalmente en el período 0 para este caso el año 2011
- Los costos y gastos que se causan y se pagan en el período de funcionamiento proyectado
- Los ingresos recibidos por la prestación del servicio.

La tarea fundamental de los analistas financieros es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.⁶⁶

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia una determinada alternativa de inversión, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia unas alternativas en detrimento de otros.

Antes que nada es preciso definir un patrón o norma que permita calificar las diferentes opciones de utilización de los recursos escasos, en sus usos más eficientes.

La evaluación de alternativas de inversión es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de

⁶⁵ MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

⁶⁶ MOKATE, ibid.

asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. Es bien importante indicar lo que significa en términos económicos el concepto de invertir.

Por otro lado, el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro.

Dado que la inversión supone un sacrificio, es bien importante determinar con la mayor claridad posible si la inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación.

Todo inversionista antes de asignar recursos hacia determinado propósito tiene en mente que el sacrificio económico que realiza se vea compensado con el mayor rendimiento sobre su inversión, esto se conoce con el nombre costo de capital o tasa de interés de oportunidad TIO%; por debajo de esta tasa no se puede invertir porque no se compensaría el costo de oportunidad de los promotores

Para determinar la TIO (Tasa de Interés de Oportunidad) que se va a constituir en la base fundamental en la etapa evaluativa, se tiene en cuenta dos aspectos:

El comportamiento de la tasa referencial del mercado financiero (DTF%) en el momento de la evaluación. La DTF (E.A) el día 20 de Noviembre 2013 es de 4.06%⁶⁷

El nivel de riesgo al que está expuesto la empresa el cual se cuantifica teniendo en cuenta los cambios y fluctuación en su entorno económico, El tipo de proyectos que desarrolla y que pretende desarrollar y su entorno GENERICO en cuanto se refiere al comportamiento de la demanda y la oferta, nivel de inversión, el impacto del entorno social, tecnológico y ambiental, etc 15.94% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico de la empresa, para determinar así una tasa referencial (Tasa de Internes de Oportunidad) del 20% que es la resultante de la DTF vigente en el momento de evaluación y 15.94% como premio o prima al riesgo para los inversionistas, accionistas o propietarios

⁶⁷ Diarios Económico Portafolio – Noviembre 20 de 2013

ASERVINAL NIT. 900.064.567 - 3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2012 - 2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0	1	2	3	4
Ventas de contado	388.681.728	408.059.200	428.462.160	449.885.268	472.379.532
Recaudo Cartera	39.487.401	81.419.417	85.547.002	89.824.352	94.315.570
Compra de Mercancías	(35.665.378)	(43.511.761)	(53.084.349)	(64.762.905)	(79.010.744)
Pago Cuentas por Pagar	(192.282)	0	0	0	0
Pago de Impuestos	0	0	(10.713.493)	(11.453.273)	(11.237.878)
Pago Pasivos Laborales	(2.461.490)	(4.368.308)	0	0	0
Gastos Operacionales	(397.311.147)	(417.321.304)	(431.196.355)	(445.051.577)	(459.032.410)
TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	(7.461.168)	24.277.244	19.014.966	18.441.865	17.414.069
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Inversión Fiduciaria	(58.030.784)	0	0	0	0
Compra de Prop. Planta y Equipo	(5.335.600)	0	0	0	0
Venta de Inversiones	0	3.722.743	0	0	0
Rendimientos Fiduciaria	2.478.117	2.567.329	2.664.888	2.768.818	2.885.109
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(60.888.267)	6.290.072	2.664.888	2.768.818	2.885.109
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN					
Desembolsos de CR	71.000.000	0	0	0	0
Abono a Capital CR	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	(2.775.422)	(2.875.337)	(2.984.600)	(3.100.999)	(3.231.241)
Pago de Dividendos	(11.460.059)	0	0	0	0
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	56.764.519	(2.875.337)	(2.984.600)	(3.100.999)	(3.231.241)
SALDO INICIAL	25.296.651	13.711.735	41.403.714	60.098.967	78.208.651
+ MVTO FLUJO DE CAJA	(11.584.916)	27.691.979	18.695.253	18.109.684	17.067.937
= SALDO FINAL	13.711.735	41.403.714	60.098.967	78.208.651	95.276.588

Fuente: Este estudio

5.5.1.4 Indicadores de rentabilidad financiera

Valor presente neto (VPN): Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

$$VPN_{(0)}(i) = \sum VPI_{(0)}(i) - \sum VPE_{(0)}(i)$$

VPN = Valor presente neto

VPI = Valor presente neto ingresos

VPE = Valor presente neto egresos

i = Tasa de interés – TIO

(0) = Periodo de evaluación (periodo cero)

Criterios:

Si $VPN > 0$: La empresa es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera

Si $VPN < 0$: el proyecto no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si $VPN = 0$: la decisión es de indiferencia.

Tasa interna de retorno: Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento de la empresa sobre la inversión realizada.

$$\text{Si } VPN_{(0)}(i) = \sum VPI_{(0)}(i) - \sum VPE_{(0)}(i)$$

$$\text{Si } i = \text{TIR}$$

$$0 = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR}) - \sum VPE_{(0)}(\text{TIR})$$

$$\sum VPE_{(0)}(\text{TIR}) = \sum VPI_{(0)}(\text{TIR})$$

Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la $\text{TIR} > \text{TIO}$: La empresa es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la $\text{TIR} < \text{TIO}$: La empresa no es viable por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la $\text{TIR} = \text{TIO}$: la decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

Relación beneficio costo. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

$$RBC_{(0)(i)} = \frac{\sum VPI_{(0)(i)}}{\sum VPE_{(0)(i)}}$$

Si la relación Beneficio Costo es > 1 la empresa es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.

Si la RBC es < 1 La empresa no es viable porque un peso invertido en el proyecto, este está generando sumas menores a pesos de hoy.

Si la RBC = 1, el criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

Teniendo en cuenta lo anterior se analizan financieramente los indicadores obtenidos

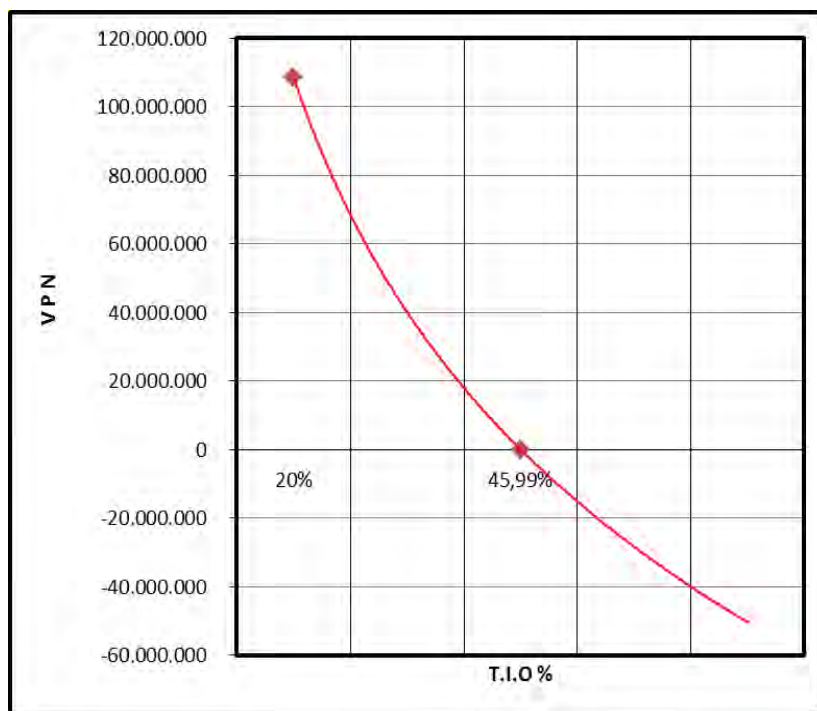
INVERSIÓN INICIAL

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Inversión Fiduciaria	- 58.030.784
Compra de Prop. Planta y Equipo	- 5.335.600
Venta de Inversiones	-
Rendimientos Fiduciaria	2.478.117
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	- 60.888.267
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	- 41.775.405
TOTAL INVERSION INICIAL	- 102.663.672

INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA

T.I.O.%		20%
AÑO	FNC	
0	-102.663.672	
1	41.403.714	
2	60.098.967	
3	78.208.651	
4	95.276.588	
VPN	\$ 108.479.144	
TIR	45,99%	
RBC	\$	1,63

GRAFICA VPN – TIR%



VPN \$ 108.479.144: La empresa se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera de la empresa

TIR 45.99% > TIOp. del 20%: La empresa es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIOp. del 20%.

La Relación Beneficio / Costo es de \$ 1,63 > 1 entonces la empresa es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de \$ 0,63 por cada peso invertido

5.5.1.5 Objetivo financieros

Los objetivos financieros empresariales involucran hacer un plan financiero y establecer las metas que la empresa pretende lograr para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor. La planeación financiera ha podido determinar las futuras necesidades financieras de una empresa, lo que asegura que el negocio continúe siendo rentable.

El principal objetivo financiero es maximizar el valor para los socios o propietarios de la empresa, objetivo que se alcanza cumpliendo objetivos específicos determinados mediante el diagnóstico realizado

ASERVINAL ha definido los siguientes objetivos financieros producto del análisis y diagnóstico realizado:

- Incrementar la generación de utilidades
- Incrementar la rentabilidad operativa sobre la inversión
- Manejo adecuado del capital de trabajo operativo (KTO) buscando su productividad
- Definir políticas de reducción del costo y gasto operacional
- Establecer una adecuada política de inversión, financiamiento y reparto de utilidades

5.5.1.6 Estrategias financieras

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia general que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá permitir apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Las estrategias financieras que ASERVINAL ha definido, las cuales contribuirán a alcanzar los objetivos propuestos son:

- Incrementar los ingresos operacionales mediante la ampliación del portafolio de servicios
- Financiamiento de fuente externa buscando ampliar su capacidad productiva
- Formular y evaluar proyectos de inversión viables financieramente para la empresa
- Definir políticas financieras de recursos líquidos de cartera que permitan a la empresa obtener utilidades suficientes para cubrir sus ciclos de operaciones
- Definir políticas de gestión de costos y gastos supervisando los procesos de desarrollo, producción y venta de servicios
- Diseñar e implantar el presupuesto integral operativo y financiero
- Diseñar e implantar el sistema de control interno administrativo y contable financiero

5.5.2 Plan de acción financiero

Un plan de acción financiero es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.



PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la generación de utilidades

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
Incrementar los ingresos operacionales mediante la ampliación del portafolio de servicio	A 31 de Diciembre de 2014 haber incrementado el 25% de los ingresos operacionales con respecto al 3013	$\frac{(\text{Ingresos 2014} - \text{2013})}{\text{Ingresos 2013}} * 100$	Humanos Tecnológicos Financieros \$ 12.000.000	Socios Gerente Contadora
Validar documento de políticas de comercialización de servicios mediante resolución interna	A Diciembre de 2013 la resolución interna debe ser emitida	Resolución emitida y socializada	Humanos Tecnológicos	Socios Gerente Contadora
Analizar el diseño del propuesto de ingresos y estudiar su implementación	A diciembre 30 de 2013 haber definido el presupuesto de ingresos para el 2014	Presupuesto definido en un 100%	Humanos Tecnológicos	Socios Gerente Contadora

Fuente Este estudio. Nov. 2013



PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la rentabilidad operativa sobre la inversión

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
Formular y evaluar proyectos de inversión viables financieramente para la empresa	A 30 de Junio de 2014 haber formulado y evaluado al menos 5 proyectos de inversión viables para la empresa	Proyectos formulados y evaluados en un 100%	Humanos Tecnológicos Financieros \$ 10.000.000	Socios Gerente Contadora Asesor externo
Financiamiento de fuente externa buscando ampliar su capacidad productiva	A 30 de Enero de 2014 Presentar las solicitudes de financiación a fuentes externas con el propósito de lograr recurso para invertir en los proyectos identificados	Solicitudes de crédito bancario presentadas Con toda la documentación requerida	Humanos tecnológicos	Socios Gerente Contadora Asesor externo

Fuente Este estudio. Nov. 2013



PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Manejo adecuado del capital de trabajo operativo (KTO) buscando su productividad

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
Definir políticas financieras de recursos líquidos, de cartera y de inventario que permitan a la empresa obtener utilidades suficientes para cubrir sus ciclos de operaciones	A 30 de Diciembre de 2013 haber definidos las políticas de capital de trabajo en un 100%	Políticas definidas y socializadas en un 100%	Humanos Tecnológicos	Socios Gerente Contadora

Fuente Este estudio. Nov. 2013



PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Definir políticas de reducción del costo y gasto operacional

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
Definir políticas de gestión de costos y gastos supervisando los procesos de desarrollo, producción y venta de servicios	A 30 de Enero de 2014 haber definidos las políticas de gestión e costos y gastos	Políticas definidas y socializadas	Humanos Tecnológicos Financieros	Socios Gerente Contadora
Estructurar el presupuesto de costos y gastos operacionales	A diciembre 30 de 2013 haber definido el presupuesto de costos y gastos para el 2014	Presupuestos diseñado y aprobado para su ejecución	Humanos tecnológicos	Socios Gerente Contadora

Fuente Este estudio. Nov. 2013



PLAN DE ACCIÓN FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer una adecuada política de inversión, financiamiento y reparto de utilidades

ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
Validar documento de políticas de inversión, financiamiento y reparto de utilidades	A Enero 30 de 2014 el documento y la resolución interna debe ser emitida	Resolución emitida y socializada en un 100%	Humanos Tecnológicos	Socios Gerente Contadora
Diseñar e implantar el sistema de control interno administrativo y contable financiero	A 30 de Marzo de 2014 haber diseñado e implementado el sistema de control interno	Sistema de control interno diseñado e implementado en un 100%	Humanos Tecnológicos Financieros \$ 5.000.000	Socios Gerente Contadora Asesor externo

Fuente Este estudio. Nov. 2013

CONCLUSIONES

En el campo Administrativo, la empresa no cuenta con un adecuado direccionamiento institucional acorde con su misión y visión , la estructura organizacional no es la apropiada por cuanto no están bien definidas las distintas áreas y departamentos operacionales de acuerdo a las necesidades de los clientes institucionales.

Analizando los estados financieros de los años 2010 - 2011, se puede apreciar que la empresa ha podido cubrir sus costos y gastos a partir del cumplimiento de su objeto social con base en la gestión comercial, garantizada por el otorgamiento de licitaciones públicas adjudicadas y la asignación de recursos y políticas de la junta de socios basados en el conocimiento empírico y actuando sobre el desarrollo diario de su objeto social.

Se puede concluir que los indicadores demuestran que la empresa ha tenido una buena utilización de sus activos en la generación de ventas, el cual es superior al crecimiento de la inflación con una tendencia positiva pero supeditado en alto porcentaje a la adjudicación favorable en licitaciones públicas como ejemplo cuenta con una liquidez óptima, pues tiene capacidad para atender sus necesidades en el corto y largo plazo que le puede permitir a la misma incursionar en otros campos de acuerdo a su objeto social.

En términos generales se observa que entre el año 2010-2011 el crecimiento de las ventas fue superior al crecimiento de la inflación y se puede concluir que el volumen de operación por servicios ha aumentado comparativamente muy poco entre el primer y segundo año. Pese a que ASERVINAL depende en alto porcentaje de la participación favorable en licitaciones públicas que se apertura anualmente se puede decir que en estos dos años su desarrollo y penetración en el medio ha sido positiva, lo que se confirma con los márgenes bruto y neto de la empresa teniendo en cuenta que cumple a cabalidad con sus partidas laborales y lo requerido por el ministerio de protección social. lo que indica que en los años futuros estas mismas características conllevaran a tener un mayor índice de seguridad en la presentación de las mismas, producto de la experiencia ya adquirida que juega como ítem importante en las licitaciones.

La empresa responde de manera sostenible a las fortalezas y debilidades pese a no contar con una planeación estratégica que este acorde a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

Organizar el personal de tal manera que aumente su capacidad instalada y que a su vez disminuyan los gastos por personal, esto con la finalidad de mejorar la cobertura en la región y penetrar nuevos mercados en la parte privada.

Es importante recalcar a la administración actual que tiene que entrar a analizar cuáles son las políticas a implementar. Porque sólo en la medida en que la empresa logre mejorar su nivel de ventas es como puede empezar a buscar con base en el Margen Bruto un excedente que le permita cubrir sus gastos Operacionales.

ASERVINAL tiene un objeto social amplio el cual no se puede dejar perder y por lo tanto es recomendable que la empresa busque expandir el mismo con el objeto de no ser mono dependiente de la prestación del servicio de aseo que viene llevando en la actualidad. En otras palabras diversificar en la práctica su objeto social.

Reestructurar de manera eficiente los horarios de trabajo de los colaboradores en las diferentes entidades en las que se presta el servicio de aseo, lo que permitirá minimizar gastos de personal.

Mirar mercados potenciales en los servicios profesionales como administración de conjuntos residenciales, fijar agendamiento en cuanto a licitaciones públicas de acuerdo a experiencia no solo en Nariño sino en otros departamentos

Se debe optar por un sistema de penetración de mercados donde pueda adquirir nuevos clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ANTHONY, ROBERT N. (1974) La contabilidad en la administración de empresas, México Unión tipográfica Editorial Hispano - Americana

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.

FINNEY, H.A. (1980) Contabilidad general. México : Unión tipográfica editorial Hispano - Americana

HURTADO A., ALBERTO J. (1975) Manual de contabilidad comercial, Santafé de Bogotá Editorial Presencia

FRED WESTON - EUGENE F BRIGHMAM, Administración financiera de empresas, Editorial Interamericana

KENNEDY, RALPH DALE - MACMALLLEN, STEWART YARWOOD, Estados financiero, Editorial Uthea

MANUAL DE CRÉDITO DEL CHASE MANHATTAN BANK, New York (1980)

ORTIZ ANAYA, HÉCTOR (1996) Análisis financiero aplicado, Santafé de Bogotá Universidad Externado de Colombia

ORTIZ ANAYA, HÉCTOR (1998) Flujo de caja y proyecciones financieras Santafé de Bogotá Universidad Externado de Colombia

GARCÍA Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cuarta edición. 2009.

REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD (1999) Santafé de Bogotá 3R Editores